



# Desenvolvimento, Impacto & Você

---

FERRAMENTAS PRÁTICAS PARA ESTIMULAR & APOIAR INOVAÇÃO SOCIAL





---

**Desenvolvimento,  
Impacto & Você**

---

FERRAMENTAS PRÁTICAS PARA  
ESTIMULAR & APOIAR INOVAÇÃO SOCIAL

EQUIPE DE PRODUÇÃO DIY: Theo Keane, Brenton Caffin, Michael Soto (Nesta) + Ayush Chauhan, Rikta Krishnaswamy (Quicksand) + Geke van Dijk, Megha Wadhawan (STBY)

COM GENEROSAS CONTRIBUIÇÕES DE PESSOAS E ORGANIZAÇÕES DE TODO O MUNDO:

<b>Aakash Sethi</b> Quest Alliance	<b>Ben Reason</b> LiveWork	<b>Giulio Quaggiotto</b> UNDP Europe and the CIS	<b>Katharine Hibbert</b> Dot Dot Dot Property	<b>Paula Dib</b> Trans.forma	<b>Sujaya rathi &amp; Jay Asundi</b> Center for Study of Science, Technology and Ploicy
<b>Aaron Good</b> Innoweave	<b>Chris Albon &amp; Angela Oduor</b> Ushahidi	<b>Heather Leson</b> Open Knowledge Foundation	<b>Kristine Hovhannisyan</b> Oxfam Armenia	<b>Paula Gutierrez</b> The Hub Bogota	<b>Tarun Markose</b> Teemac
<b>Adam Groves</b> One World	<b>Chris Vanstone &amp; Adele Liddle</b> TACSI	<b>Jack Graham</b> Year Here	<b>Lejla Sadiku</b> UNDP Kosovo	<b>Pukar Malla</b> World Bank	<b>Thea Aldrich</b> Random Hacks of Kindness
<b>Adam Pike</b> Young Philanthropy	<b>Christopher Fabian</b> Unicef Innovation	<b>Jacqueline Simmons</b> Teachers College Columbia University	<b>Louise Pulford</b> Social Innovation Exchange	<b>Renata Mendes</b> SBCSol	<b>Urvashi Aneja</b> Center for Global Governance and Policy, JSIA
<b>Aditya Dev Sood &amp; Ekta Ohri</b> Center for Knowledge Societies	<b>Dan Berelowitz</b> International Centre for Social Franchising	<b>Jennie Winhall</b> Participle	<b>Lucy Kimbell</b> Said Business School	<b>Rikin Gandhi</b> Digital Green	<b>Will Norman</b> The Young Foundation
<b>Andreas Karpati</b> UNDP Uzbekistan	<b>Dan Radcliff</b> Bill and Melinda Gates Foundation	<b>Joel Adriance</b> International Youth Foundation	<b>Lucy McNab</b> Ministry of Stories	<b>Roger Swartz</b> Positive Deviance Initiative	<b>Yi Wei</b> iDe Cambodia
<b>Annemarie Naylor</b> Common Futures	<b>Deborah Szebeko</b> ThinkPublic	<b>John Owrid</b> IndexB	<b>Maksym Klyuchar</b> UNDP Ukraine	<b>Satbir Singh</b> Human Rights Initiative	
<b>Anusuya Banerjee</b> Jameel Poverty Action Lab	<b>Dianne Denton</b> UNESCO	<b>Jon Huggett</b> Social Innovation Exchange	<b>Marc Stickdorn</b> This is Service Design Thinking	<b>Sean Lowrie</b> Start Network	
<b>Arun Patre</b> SELCO Incubation Centre	<b>Faith Gonsalves</b> Music Basti	<b>Jonathan Wong</b> DFID	<b>Matthew McStravick</b> HackneyShares	<b>Sean Miller</b> Nonon	
<b>Arvind Lodaya</b> Independent Design Practitioner	<b>Faustina Gomez</b> Technology and Action for Rural Advancement	<b>Karthik Chauhan</b> Clinton Health Initiative	<b>Megha Bhagat</b> NASSCOM Foundation	<b>Sergio Rivas</b> ACDI / VOCA	
<b>Ashmeet Kapoor</b> ISayOrganic	<b>Geetanjali Kumar</b> Development Alternatives	<b>Kate Chapman</b> Humanitarian Open Street Map	<b>Nathan Cooke, Marielle Schweikhart, Simon Dixon, Miranda Lewis &amp; Dennis Onyango</b> Sanergy	<b>Shahina Bahar</b> British Red Cross	
<b>Ben Gallagher</b> Nike Foundation	<b>George Hodge</b> UNDP Armenia	<b>Kate Wareing</b> Oxfam, Programme Policy	<b>Nikita Dagar</b> Digital Green	<b>Subbiah Krishnaswamy &amp; Ravi Kommuri</b> Family Health International 360	



This work is ©Nesta licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International Licence.  
To view a copy of the licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

APOIADO POR



Empowered lives.  
Resilient nations.



POSITIVE  
DEVIANC  
INITIATIVE



ICSF  
INTERNATIONAL CENTRE  
FOR SOCIAL FRANCHISING



OXFAM



SiG

social innovation  
generation  
de l'innovation sociale

THE J.W. McCONNELL  
FAMILY FOUNDATION

LA FONDATION DE LA  
FAMILLE J.W. McCONNELL



elogroup



PROJECTINNOVATION  
THE SOCIAL INNOVATION TOOLKIT

# Este é um kit de ferramentas sobre como inventar, adotar e adaptar ideias que entregam melhores resultados.

Este é um kit de ferramentas sobre como inventar, adotar e adaptar ideias que entregam melhores resultados. É rápido de usar, simples de aplicar, e elaborado para ajudar pessoas ocupadas que estejam trabalhando com desenvolvimento. Elaborado a partir de um estudo de milhares de ferramentas atualmente utilizadas, este kit de ferramentas inclui apenas aquelas que especialistas consideram mais úteis.

As ferramentas não surgiram do nada. Muitas estão bem documentadas e estão sendo amplamente utilizadas por outros setores. Neste sentido, este kit de ferramentas está em ombros de gigantes, e estamos felizes em reconhecer isso.

Todas as descrições de ferramentas incluem uma referência chave, sendo fácil rastrear sua origem e mergulhar ainda mais em outras publicações acerca de sua aplicação.

Este documento foi traduzido pela EloGroup em parceria com o Nesta ... Somos uma empresa de Consultoria que transforma as organizações com quem trabalha, auxiliando-as a obter resultados de excelência e crescer de maneira sustentável. A Elo trabalha em parceria com seus clientes tanto públicos quanto privados para criar soluções de alto impacto para seus problemas de gestão, ajudando-os a conquistar seus objetivos e metas.

UMA INICIATIVA

**Nesta...**

VIABILIZADO POR

THE  
ROCKEFELLER  
FOUNDATION

ELABORADO POR

..STBY..

 QUICKSAND

TRADUZIDO POR

**elogroup** ▶

# Eu quero.....



## olhar para frente

para frente para entender o que preciso fazer para dar vida à minha ideia

### FLUXO DA INOVAÇÃO

0 1

a partir das evidências geradas pelo meu trabalho

### PLANEJAMENTO DE EVIDÊNCIA

0 2



## desenvolver um plano com clareza

avaliando como estou indo e quais são as minhas opções

### ANÁLISE SWOT

0 3

sobre como transformar minha ideia em algo maior

### CANVAS DO MODELO DE NEGÓCIOS

0 4

para trabalhar com outros grupos que tenham a mesma visão que eu

### CONSTRUINDO UM MAPA DE PARCERIAS

0 5

melhorando o que fiz anteriormente

### LOOP DE APRENDIZAGEM

0 6



## esclarecer minhas prioridades

aprendendo com as experiências em primeira mão

### TOUR DE EXPERIÊNCIA

0 7

concentrando-me em questões críticas

### DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

0 8

ao quebrar uma questão complexa em pequenos problemas

### DIAGRAMA DE CAUSAS

0 9

definindo meus objetivos e o caminho para alcançá-los

### TEORIA DA MUDANÇA

1 0



## coletar informações dos outros

observando e aprendendo com a vida cotidiana

### SOMBRA

1 1

em uma conversa que desvende suas perspectivas

### GUIA DE ENTREVISTA

1 2

ao saber o que, no coração, as motiva de verdade

### ESCADA DE PERGUNTAS

1 3

para garantir que meu trabalho seja relevante para as pessoas que estou trabalhando

### MAPA DE HISTÓRIAS

1 4



**conhecer as pessoas com quem estou trabalhando**

deixando clara as relações entre as partes interessadas

**MAPA DE PESSOAS E CONEXÕES**

1 5

através de uma melhor definição de quem estou tentando alcançar

**PÚBLICO ALVO**

1 6

através da visualização de suas características principais

**PERSONAS**

1 7

ao definir quão nova minha oferta é para eles

**MAPA DE PROMESSAS E POTENCIAIS**

1 8



**gerar novas ideias**

através do trabalho junto com pessoas que experienciam e resolvem problemas

**OFICINA CRIATIVA**

1 9

por pensar de forma diferente

**GERADOR RÁPIDO DE IDEIAS**

2 0

ao estruturar uma discussão construtiva com minha equipe

**CHAPÉUS DO PENSAMENTO**

2 1

através do alinhamento do nosso trabalho baseado em valores compartilhados

**MAPEAMENTO DE VALORES**

2 2



**testar e melhorar**

através do entendimento do que é mais efetivo no meu trabalho

**GATILHOS DE MELHORIA**

2 3

através da coleta de devolutivas úteis ao meu trabalho em diferentes fases

**PLANO DE TESTE DE PROTÓTIPOS**

2 4

através de uma criação de uma visão geral de como eu me engajo com meus parceiros e beneficiários

**MAPA DE EXPERIÊNCIA**

2 5

através de uma elaboração de uma visão detalhada de nossas operações e recursos

**DIAGRAMA**

2 6



**sustentar e implementar**

através de um melhor engajamento das pessoas que podem se beneficiar do meu trabalho

**MIX DE MARKETING**

2 7

através da execução do meu plano sem ficar sobrecarregado

**LISTA DE FUNÇÕES CRÍTICAS**

2 8

lançando ou crescendo no que faço

**PLANO DE NEGÓCIOS**

2 9

enquanto exploro diferentes formas de aumentar a escala do meu trabalho

**PLANO DE ESCALONAMENTO**

3 0

Estruturando um plano mestre para redesenhar e construir instalações sanitárias inclusivas em favelas urbanas na Índia.



Eu quero olhar para frente  
para entender o que  
preciso fazer para dar  
vida à minha ideia



## FLUXO DA INOVAÇÃO

INSPIRADO EM  
Nesta (2013) Innovation Flowchart.

### NÍVEL DE ENVOLVIMENTO



**FERRAMENTA MAIS COMPLEXA** que deve ser idealmente utilizada ao longo de alguns dias. Dado a natureza estratégica das entradas/saídas de informações, a ferramenta exige consultas com profissionais experientes, colegas e, preferencialmente, deve ser revista após uma primeira utilização.

# O que é e por que eu deveria fazê-lo?

O **Fluxo da Inovação** fornece uma visão detalhada das várias etapas de um processo de inovação, listando atividades, requisitos e objetivos de cada etapa. Isto inclui uma visão dos diferentes atores, competências, atividades e recursos financeiros que um projeto ou uma organização podem precisar. A visão estruturada que esta ferramenta fornece, auxilia na revisão de onde você se encontra no processo e na organização dos próximos passos.

Esta ferramenta auxilia na descoberta de oportunidades de crescimento, apresentando em quais recursos você deve focar. É possível ver isso marcando onde você se encontra no processo e se você pensou em todos os aspectos que precisam ser levados em consideração.

## ? COMO USAR?

A tabela abaixo apresenta uma visão das diversas etapas em um processo de inovação, listando, etapa por etapa, as atividades, requisitos e objetivos de cada etapa. Utilize a tabela para marcar onde você se encontra no processo, e se pensou em todos os aspectos que precisam ser levados em consideração. A marcação pode ajudar a identificar pontos de cuidado. A tabela é uma referência útil para as ferramentas e atividades que podem auxiliá-lo em cada etapa.

ETAPA	ESPECIALISTA HABILIDADES NECESSÁRIAS	ATIVIDADES DE EXEMPLO & FERRAMENTAS	NÍVEL DE RISCO E MANIPULAÇÃO	FINANCIAMENTO NECESSÁRIOS	TIPO DE EVIDÊNCIA GERADA	OBJETIVO
1 Explorando Oportunidades & Desafios	→	→	→	→	→	→
2 Gerando ideias	→	→	→	→	→	→
3 Desenvolvendo & Testando	→	→	→	→	→	→
4 Fazendo o Caso	→	→	→	→	→	→
5 Desenvolvendo & Implementando	→	→	→	→	→	→
6 Crescendo & escalonando	→	→	→	→	→	→
7 Mudando sistemas	→	→	→	→	→	→

Eu quero olhar para frente  
para entender o que preciso fazer para dar vida à minha ideia

# FLUXO DA INOVAÇÃO

ETAPA	ESPECIALISTA HABILIDADES NECESSÁRIAS	ATIVIDADES DE EXEMPLO & FERRAMENTAS	NÍVEL DE RISCO E MANIPULAÇÃO	FINANCIAMENTO NECESSÁRIOS	TIPO DE EVIDÊNCIA GERADA	OBJETIVO
1 Explorando Oportunidades & Desafios	Investigação para trabalho exploratório	Análise SWOT Definição do Problema Diagrama de Causas	Baixo risco de fracasso mas decisões claras devem ser tomadas sobre como agir em cima de insights	Financiamento – Doações de recursos via instituições (públicas ou privadas)	Insights provenientes de pesquisa formal e informal	Um problema ou oportunidade bem entendido e claramente definido
2 Gerando ideias	Ideação e facilitação do pensamento criativo	Chapéus do Pensamento Gerador Rápido de Ideias Oficina Criativa	Altas taxas de fracassos devem ser uma expectativa explícita, Essencial a presença de uma liderança mais sênior	Costuma ser via financiamento, de vez em quando conversíveis em dívida	Relatos claros de mudança ou causalidade provável, suportada, mas não excessivamente limitada, por evidências	Uma ideia ou um conjunto de ideias para desenvolver e testar
3 Desenvolvendo & Testando	Mix de habilidades de design e implementação	Mapa de Experiência Plano de Teste de Protótipos Gatilhos de Melhoria	Altas taxas de fracassos devem ser uma expectativa explícita, Essencial a presença de uma liderança mais sênior	Financiamento, empréstimos ou financiamento conversível	Uma ideia mais robusta com projeções de custos e benefícios desenvolvidos, através de testes práticos e experiências envolvendo potenciais usuários	Demonstração que a ideia funciona, ou evidências que apoiem uma remodelagem da ideia
4 Fazendo o Caso	Desenvolvimento do negócio e avaliação	Blueprint Mapa de Promessas e Potenciais Business Canvas do modelo de Negócios	Prepare-se para adaptar sua ideia baseado em análise de resultados e percepções de usuários	Financiamento via doações ou via investimento	Uma ideia mais robusta com projeções de custos e benefícios desenvolvidos, através de testes práticos e experiências envolvendo potenciais usuários	Clareza sobre o que garante a implementação e financiamento
5 Desenvolvendo & Implementando	Fortes habilidades de liderança, gestão, e implementação	Lista de Funções Críticas Loop de Aprendizagem Público Alvo	Prepare-se para alguma adaptação na implementação	Recursos financeiros para programas específicos, equity, empréstimos, financiamento	Um caso robusto e detalhado desenvolvido através de avaliações formais e coleta de evidências – Utilização de um grupo de controle para isolar impacto	Uma inovação implementada e sustentável
6 Crescendo & escalonando	Fortes habilidades de liderança, gestão, e implementação	Plano de Escalonamento, Plano de Negócios, Mix de Marketing	Avaliações de fidelidade podem ser importantes, Capacidade robusta necessária para assegurar a transferência da prática	Dívida conversível em equity, pagamento por resultados, títulos de impacto social	Evidências provenientes de avaliações, múltiplas localizações, e teste de controles independentes e aleatórios	Inovação ou impacto em escala
7 Mudando sistemas	Fortes habilidades de liderança, gestão, Identificação e treinamento de novos líderes e equipes	Construindo um Mapa de Parcerias, Planejamento de Evidências	Mapeie potenciais efeitos não intencionais	Múltiplos sistemas financeiros, potencialmente necessitando reconfiguração de recursos, possivelmente financiamento baseado em resultados	Novas definições e medidas para eficiência e impacto gerado	Uma transformação na forma com que fazemos as coisas

Planejando com estudantes em sua universidade em projetos de design social.



Eu quero olhar  
para frente  
a partir das evidências  
geradas pelo  
meu trabalho



## PLANEJAMENTO DE EVIDÊNCIAS

INSPIRADO EM  
Nesta (2009) Worksheet 2b: Evidence Modelling. In: Creative Enterprise Toolkit.

### NÍVEL DE ENVOLVIMENTO



REQUER ALGUM DIÁLOGO com colegas / pares. Planeje algum tempo para interagir e preencher as planilhas em colaboração com a equipe ao longo de pelo menos um dia.

# O que é e por que eu deveria fazê-lo?

Por que você faz o que você faz? A ferramenta de **Planejamento de Evidências** é um caminho rápido de articular e melhorar o que se está tentando alcançar. Ela fornece uma forma fácil de definir e compartilhar o que você está se propondo a fazer, e as premissas e evidências em que você se baseou. Este pensamento mais abrangente sobre o efeito do seu trabalho nos beneficiários mais estratégicos, sociedade e outras organizações, auxilia na construção de um caso baseado em evidências do impacto que você almeja.

A ferramenta de Planejamento de Evidências apresenta uma forma estruturada de projetar os efeitos das suas atividades no futuro. Ela vai auxiliar na reflexão sobre o que você deve mudar ou manter. A ferramenta ajuda também a destacar em uma fase inicial potenciais problemas e erros comuns.

## ? COMO USAR?

Comece preenchendo os principais focos do seu trabalho ou organização no centro da ficha. Responda então as perguntas nos quatro quadrantes para refletir sobre como os seus focos principais melhoram, substituem, reutilizam, ou até limitam. Pense nas mudanças que seu trabalho faria no setor, ou em outros órgãos públicos e privados, bem como no efeito para a sociedade. O exercício oferece uma perspectiva para considerar o impacto que seu trabalho pode ter. Olhe para os aspectos de diferentes pontos de vista.

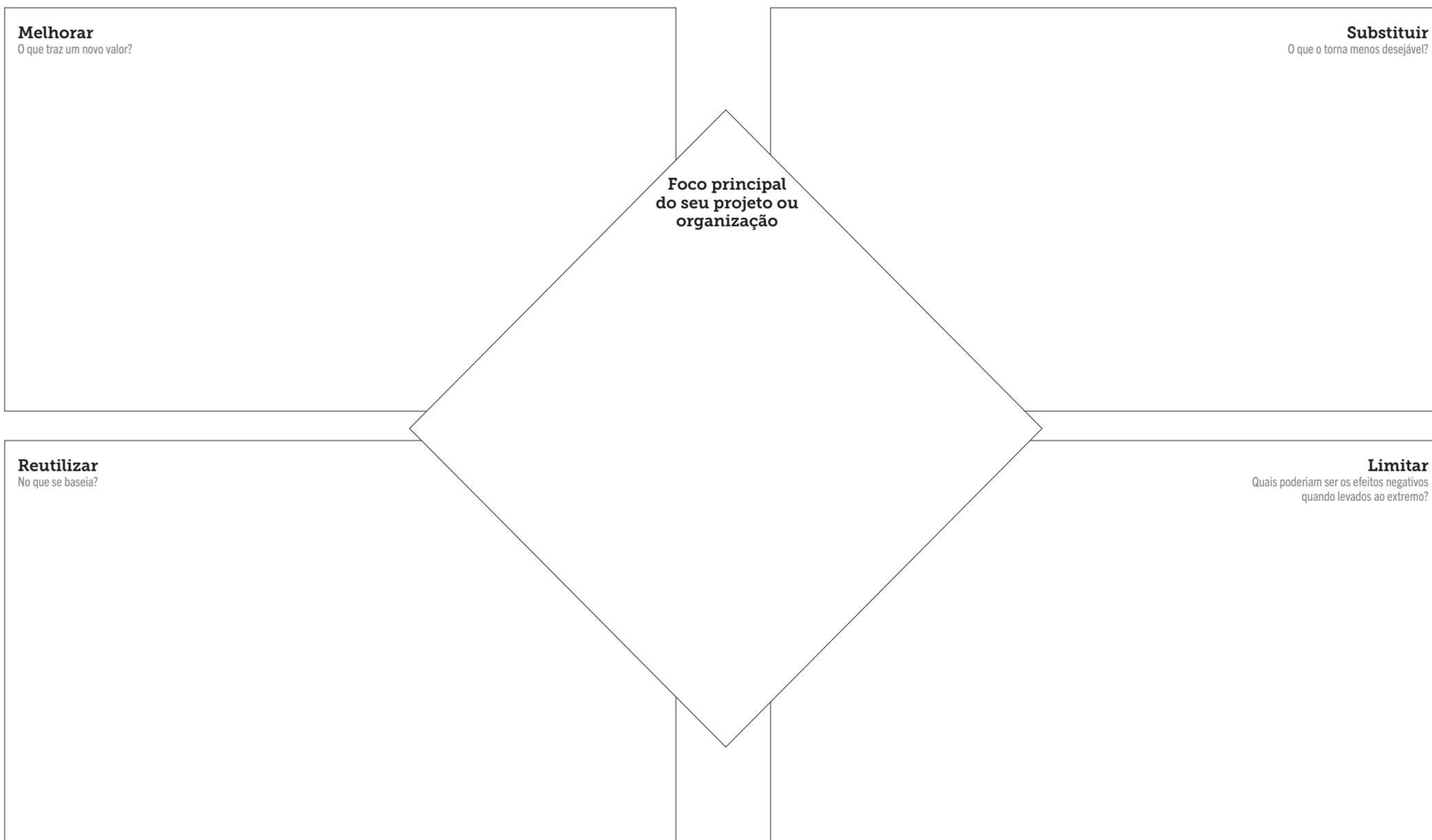
Durante o preenchimento dos quatro quadrantes pense em:

- No mundo como um todo. (Pense grande.)
- Em seu campo ou área específica de interesse. (ex; Como o trabalho pode impactar suas práticas atuais?)
- Nos seus beneficiários (quais benefícios irá trazer a eles?)
- Em você (qual o impacto no seu trabalho/vida?)



Eu quero olhar para frente  
a partir das evidências geradas pelo meu trabalho

## PLANEJAMENTO DE EVIDÊNCIAS



FERRAMENTA UTILIZADA: PLANEJAMENTO DE EVIDÊNCIAS

ORGANIZAÇÃO: UNDP KOSOVO

PAÍS: KOSOVO

SETOR: GOVERNO LOCAL

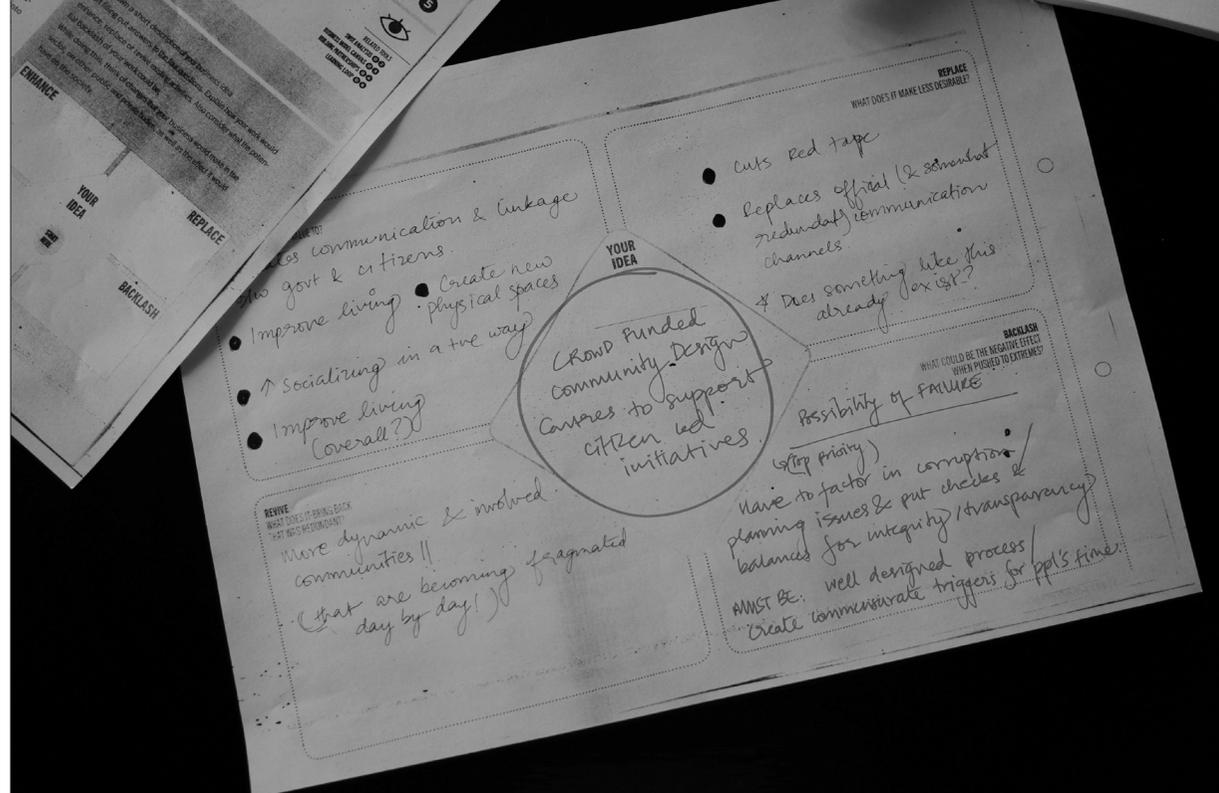
PAPEL: GERENTE DE PROJETOS, MÍDIAS SOCIAIS PARA EMPODERAMENTOS

LOCAIS INOVADORES

PESSOA PARA CONTATO: LEJLA SADIKU

EMAIL: LEJLA.SADIKU@UNDP.ORG

MAIS INFORMAÇÕES: [HTTP://UNDP.AKVOAPP.ORG/FR/PROJECT/1338/](http://undp.akvoapp.org/fr/project/1338/)



PRINCIPAIS RESULTADOS DO WORKSHOP PLANEJAMENTO DE EVIDÊNCIAS COM ALUNOS DE DESIGN E ARQUITETURA.

Procuramos filtrar centros de design comunitários que adotam mecanismos de financiamento coletivo (crowdfunding) para apoiar iniciativas lideradas por cidadãos.

**ESTE SISTEMA ENVOLVERIA:**

- Propostas submetidas por cidadãos para desenvolvimento da comunidade, sendo registradas em um site de financiamento coletivo central.
- Mobilização de estudantes de arquitetura e design junto com membros do governo local para elaborar um produto ou uma solução em parceria após o financiamento.

**POR QUÊ UTILIZAMOS A FERRAMENTA:**

Este projeto se encontra atualmente em sua fase inicial e estamos tentando recrutar membros do nosso público alvo. Queríamos testar nosso pensamento para olhar para e testar nossa ideia de uma perspectiva diferente.

**COMO UTILIZAMOS A FERRAMENTA:**

Apresentamos o projeto e seus objetivos para um grupo de 60-70 pessoas no departamento de design, da Universidade Pública de Pristina. Era um grupo grande e queríamos coletar o máximo de percepções possíveis. Os estudantes que participaram do workshop deliberaram sobre o que este projeto poderia significar para sua comunidade local e conseguimos coletar informações importantes dos nossos principais parceiros e beneficiários.

Nos ajudou a identificar gatilhos para o garantir engajamento de diferentes membros da comunidade (por exemplo estudantes de artes estão mais interessados em projetos relacionados à estética).

Enfatizou a necessidade de um processo de engajamento bem elaborado. Isto é extremamente crucial quando estamos pedindo para as pessoas doarem seu tempo e esforço.

**RESULTADOS DA FERRAMENTA:**

Graças a esta atividade, foi possível ganhar fôlego e ritmo para o projeto. O exercício foi muito útil em dois aspectos:

- Nos ajudou a identificar gatilhos para garantir o engajamento de diferentes membros da comunidade (por exemplo estudantes de artes estão mais interessados em projetos relacionados à estética).
- Enfatizou a necessidade de um processo de engajamento bem elaborado. Isto é extremamente crucial quando estamos pedindo para as pessoas doarem seu tempo e esforço.

FERRAMENTAS UTILIZADAS: PLANEJAMENTO DE EVIDÊNCIAS, DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

ORGANIZAÇÃO: TEEMAC

PAÍS: ÍNDIA

SETOR: EDUCAÇÃO

PAPEL: DIRETOR

PESSOA PARA CONTATO: TARUN MARKOSE

EMAIL: TARUNMARKOSE@GMAIL.COM

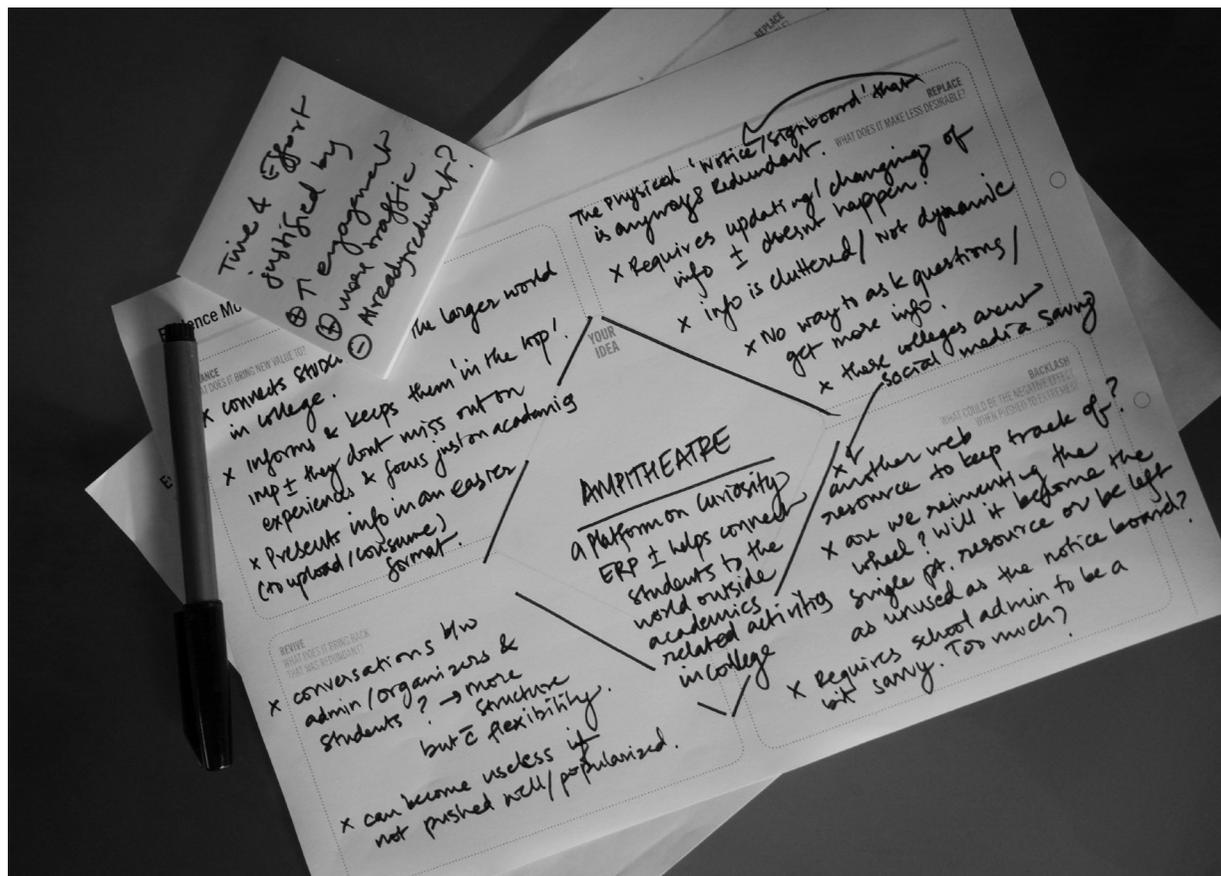
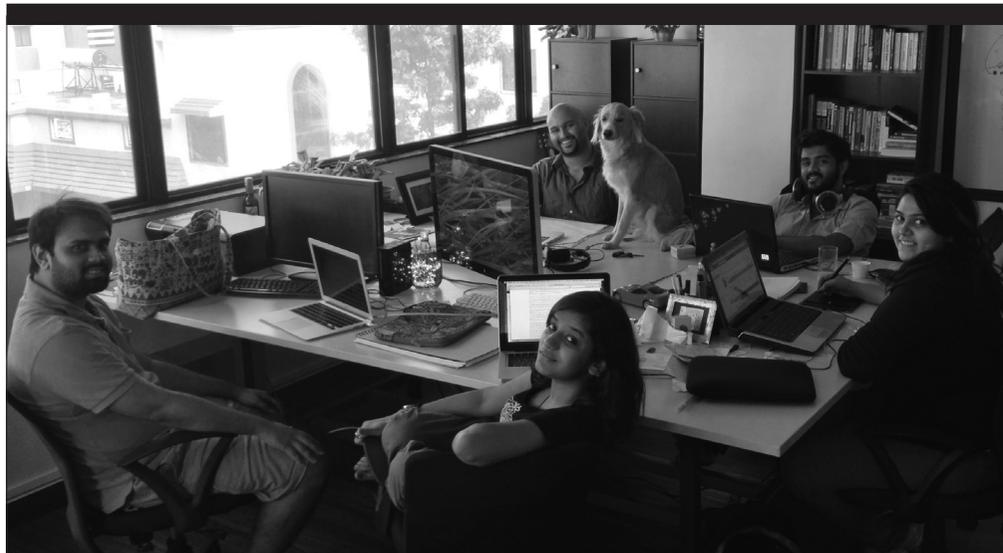


FOTO DA FICHA QUE RESULTOU DA DISCUSSÃO DA EQUIPE.

Teemac trabalha com instituições educacionais desenvolvendo produtos que ajudam a modernizar práticas através de uma plataforma de Sistema Integrado de Gestão Empresarial (ERP) chamado Curiosity, que desenvolvemos em colaboração com educadores pioneiros.

Estamos atualmente trabalhando em uma funcionalidade chamada “anfiteatro” que conecta alunos do ensino médio a atividades extracurriculares e eventos da sua escola.

Atualmente a maioria das instituições com quem trabalhamos possuem quadros com informações ultrapassadas e não dispõem de um local centralizado onde estudantes ou administradores possam acessar ou atualizar informações.



A EQUIPE TEEMAC TEM UMA MISTURA DE PESSOAS DAS ÁREAS DE DESENVOLVIMENTO WEB, NEGÓCIOS E DESIGN DE EXPERIÊNCIAS DO USUÁRIO.

## **POR QUÊ UTILIZAMOS A FERRAMENTA:**

Notamos que somos muito idealistas quando se trata do desenvolvimento de funcionalidades dentro da plataforma Curiosity. Normalmente seguimos nosso instinto, mesmo quando as instituições não enxergam valor explícitos nele. Para variar, pensamos que podíamos adotar uma abordagem mais baseada em evidências antes de iniciarmos o desenvolvimento da funcionalidade “anfiteatro”.

Utilizamos uma combinação de Definição do Problema e Planejamento de Evidências. Fizemos isto tanto para definir quanto para criar um plano lógico e baseado em evidências para o problema que estamos tentando solucionar.

## **COMO UTILIZAMOS A FERRAMENTA:**

Eu e mais dois membros da minha equipe imprimimos as fichas e sentamos em volta de uma mesa com nossas anotações e considerações. A ferramenta de Definição do Problema nos ajudou a articular o que já sabíamos. A parte mais interessante foi a última pergunta: Você consegue pensar neste problema de uma forma diferente? Você consegue enquadrá-lo de forma diferente? Algumas vezes você olha para um problema e tenta resolvê-lo de forma linear, esta pergunta nos ajudou a debater se existe uma forma diferente de olhar o problema em si.

A ficha de Planejamento de Evidências foi surpreendentemente interessante. Quando começamos a preenche-la, percebemos que

não estávamos convencidos das evidências que apoiavam a solução e do impacto que poderia causar. Terminamos um pouco confusos sobre a direção e nos encontramos discutindo entre si. Ainda não encontramos respostas, mas é, sem dúvida um resultado positivo.

## **RESULTADOS DA FERRAMENTA:**

A atividade nos fez duvidar de algo que tínhamos certeza absoluta que iríamos criar. Nos ajudou a olhar para dentro e repensar um sistema completo que iríamos criar baseado na nossa intuição. Foi um bom exercício pois nos ajudou a alcançar um entendimento mais profundo do que estávamos tentando realizar.

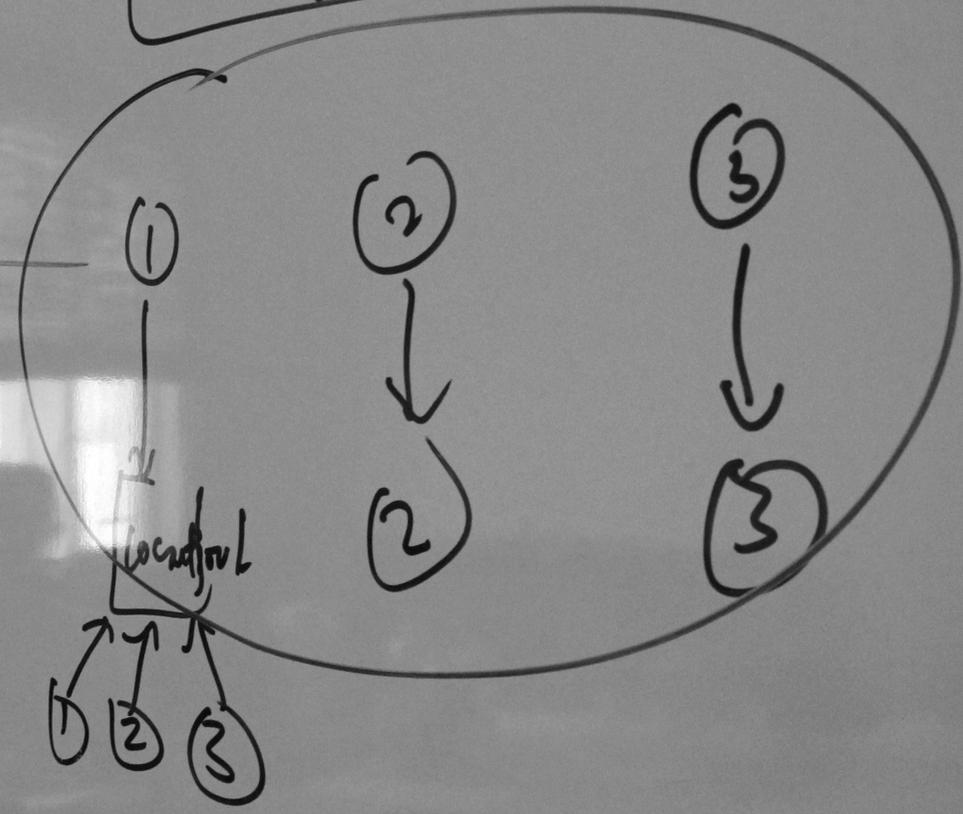
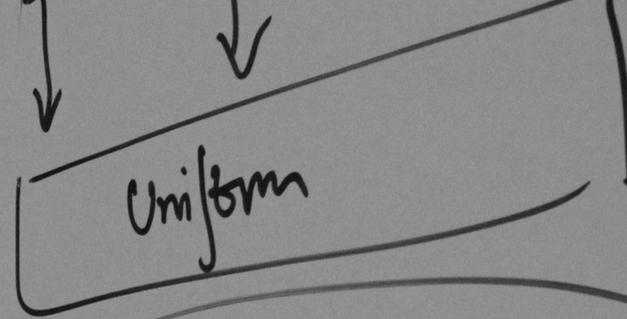
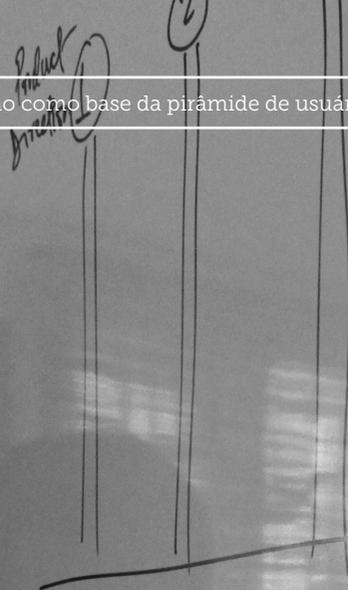
Nos ajudou a olhar para dentro e repensar um sistema completo que iríamos criar baseado na nossa intuição.

Avaliando ideias de tecnologia para limpeza das mãos pós defecação como base da pirâmide de usuários.

Common locations

Parameters  
↳ background/occupation  
↳

Toilet  
outside home



Eu quero desenvolver um plano com clareza, avaliando como estou indo e quais são as minhas opções



## ANÁLISE SWOT

INSPIRADO EM  
MindTools (1996) SWOT Analysis.

### NÍVEL DE ENVOLVIMENTO



REQUER ALGUM DIÁLOGO com colegas / pares. Planeje algum tempo para interagir e preencher as planilhas em colaboração com a equipe ao longo de pelo menos um dia.

# O que é e por que eu deveria fazê-lo?

SWOT significa Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (em português FOFA). A **Análise SWOT** pode ser feita para um projeto específico, organização ou até para um setor inteiro. Esta análise leva a um melhor entendimento sobre o que o projeto ou organização pode oferecer, principais fraquezas que precisam ser trabalhadas para se obter sucesso, e onde trazer parceiros externos para auxiliar.

Completar uma Análise SWOT envolve identificar e mapear fatores internos e externos que estão auxiliando ou dificultando na busca pelo seu objetivo. A Análise SWOT fornece um bom modelo para rever atuais estratégias e direções, ou até testar uma ideia enquanto explora soluções. É particularmente útil realizar uma Análise SWOT antes de se iniciar um projeto.

## ? COMO USAR?

A Análise SWOT pode ser feita para uma organização inteira, mas também para departamentos individuais, programas ou até projetos. Complete cada um dos quadrantes da ficha de acordo com as forças e fraquezas, bem como oportunidades e ameaças externas da sua organização que podem ajudar ou atrapalhar.

### Algumas dicas:

**Esteja preparado:** Tenha seus fatos e números organizados antes de realizar a análise.

**Seja abrangente:** Inclua todos os detalhes, desde os menores (exemplo: microproblemas discutidos entre a equipe) até maiores (exemplo: nova regulamentação governamental) que tenham impacto no seu trabalho.

**Seja autocrítico:** A Análise SWOT serve para estimular a análise crítica, não apenas para satisfazer você e/ou outros. Esteja aberto e não fique na defensiva. É normal ter fraquezas e também forças, e enxergar tanto ameaças quanto oportunidades. As vezes falar sobre as fraquezas ou ameaças pode até ajuda-lo a reconhecer forças e oportunidades.

**Teste sua análise com outros:** Inclua outros ou talvez até convite uma pessoa de fora (como uma organização parceira) para fazer o mesmo exercício e compare as visões.

**Repita a análise:** Ao longo do seu trabalho, novos entendimentos e fatores surgirão. Refaça a Análise SWOT para alinhar seu trabalho e seu curso uma vez por bimestre ou duas vezes ao ano.

**Utilize-a como um guia:** Não dependa muito da SWOT – Ela é um guia que pode ajudar a filtrar o caminho de desenvolvimento futuro.



Eu quero desenvolver um plano com clareza,  
avaliando como estou indo e quais são as minhas opções

## ANÁLISE SWOT

### Forças

O que você faz melhor que os outros?  
O que te torna único?  
Quais recursos únicos você consegue utilizar que outros não conseguem?  
Quais forças as pessoas do seu mercado enxergam em você?

### Fraquezas

O que você poderia melhorar?  
O que você deveria evitar?  
Quais são as coisas que os usuários podem enxergar como fraquezas?

FATORES

INTERNOS

### Oportunidades

As pessoas tem necessidades?  
As pessoas preferem outra coisa?  
Existe alguma mudança na tecnologia?  
Existe alguma mudança na política governamental?

### Ameaças

Quais seus atuais desafios?  
O que os seus competidores estão fazendo?  
As mudanças tecnológicas estão dificultando seu trabalho?  
Há problemas com financiamento?

FATORES

EXTERNOS

Testando diferentes modelos de negócio em um time, para trabalhar com o mais adequado.



Eu quero desenvolver um plano com clareza, sobre como transformar minha ideia em algo maior



## CANVAS DO MODELO DE NEGÓCIOS

CRIADO POR  
Osterwalder A., Pigneur Y (2010) Business Model Generation

### NÍVEL DE ENVOLVIMENTO



**FERRAMENTA MAIS COMPLEXA** que deve ser idealmente utilizada ao longo de alguns dias. Dado a natureza estratégica das entradas/saídas de informações, a ferramenta exige consultas com profissionais experientes, colegas e, preferencialmente, deve ser revista após uma primeira utilização.

# O que é e por que eu deveria fazê-lo?

O **Canvas do Modelo de Negócios** apresenta uma visão geral em uma página de tanto do que você faz (ou quer fazer), quanto do como você irá agir, permitindo debates estruturados sobre gestão e estratégia através da exposição de atividades e desafios cruciais envolvidos em sua iniciativa e como eles se relacionam. Este formato visual, primeiramente introduzido por Ostewalder e Pigneur, é útil tanto para organizações já existentes quanto para novas organizações e negócios. Programas existentes podem desenvolver novas iniciativas e identificar oportunidades enquanto tornam-se mais eficientes, através da ilustração de potenciais trade-offs e alinhando atividades.

Novos programas podem utiliza-lo para planejar e descobrir como transformar sua oferta em realidade. Os elementos individuais são gatilhos para pensamentos dentro de atividades ou recursos separados, enquanto a capacidade de se ter uma visão geral incentiva novas perspectivas e ideias sobre como os pedaços se juntam. Esta estrutura também ajuda a focar discussões em grupo e alinhar a equipe.

## ? COMO USAR?

A forma mais fácil de elaborar um Canvas do Modelo de Negócios é começar preenchendo o que você faz. Isto ajuda a manter o foco no seu objetivo principal enquanto você preenche os outros blocos do quadro. A partir daí você consegue construir a partir do seu objetivo e enxergar como ele pode ser alcançado adicionando detalhes sobre as outras atividades e recursos disponíveis. Comece com um quadro em branco e adicione comentários com palavras chave para cada bloco do quadro. Se estiver usando post-its, é possível mover as ideias enquanto você preenche cada bloco do

quadro. Pode ser útil utilizar elementos de uma mesma cor para um segmento específico de clientes.

Tome cuidado para não se apaixonar pela sua primeira ideia e esboce diferentes modelos de negócios para o mesmo produto, serviço ou tecnologia. É possível ainda praticar e aprender novas formas de fazer as coisas mapeando modelos de negócios novos/ inovadores que você se deparou ou admire.



Eu quero desenvolver um plano com clareza,  
sobre como transformar minha ideia em algo maior

## CANVAS DE MODELO DE NEGÓCIOS

<p><b>Quem irá te ajudar?</b> <b>PRINCIPAIS PARCEIROS</b></p> <p>Quem são seus principais parceiros/fornecedores? Quais são as motivações mais importantes para as parcerias?</p>	<p><b>Como você faz?</b> <b>PRINCIPAIS ATIVIDADES</b></p> <p>Quais as principais atividades que a sua proposta de valor requer? Quais as atividades mais importantes para seus canais de distribuição, relacionamento com consumidores, e fluxos de receita?</p>	<p><b>O que você faz?</b> <b>PROPOSTA DE VALOR</b></p> <p>Qual a essência do valor entregue para seu público? Quais necessidades você está satisfazendo?</p>	<p><b>Como você interage?</b> <b>RELAÇÕES COM O CONSUMIDOR</b></p> <p>Qual relacionamento o seu público alvo espera que você estabeleça? Como você pode integrar este relacionamento ao seu trabalho em termos de custo e formato?</p>	<p><b>Quem você ajuda?</b> <b>SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES</b></p> <p>Você está criando valor para quais grupos? Qual é sua audiência mais importante?</p>
<p><b>Quanto custará?</b> <b>ESTRUTURA DE CUSTO</b></p> <p>Quais os custos mais importantes do seu trabalho? Quais principais recursos/atividades possuem um custo maior?</p>	<p><b>O que você precisa?</b> <b>PRINCIPAIS RECURSOS</b></p> <p>Quais os principais recursos que a sua proposta de valor necessita?</p>	<p><b>Como você obtém recursos?</b> <b>CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO</b></p> <p>Através de qual canal o seu público espera ser alcançado? Quais canais funcionam melhor? Quanto eles custam? Como você consegue integra-los à sua rotina e à rotina do seu público?</p>	<p><b>Quanto você receberá?</b> <b>FLUXO DE RECEITA</b></p> <p>Por qual valor o seu público está disposto a pagar? Pelo o que e como eles pagam atualmente? Como eles prefeririam pagar? Quanto cada fluxo de receita contribui para as receitas globais?</p>	

Workshop de planejamento de projeto com vários níveis de parceiros trabalhando em uma inclusão financeira.



Eu quero desenvolver um plano com clareza, para trabalhar com outros grupos que tenham a mesma visão que eu.



## CONSTRUINDO UM MAPA DE PARCERIAS

NÍVEL DE ENVOLVIMENTO



INSPIRADO EM  
Tennyson R. (2003) 12 Phases in the Partnering Process, p4. In: The Partnering Toolbook.

**FERRAMENTA MAIS COMPLEXA** que deve ser idealmente utilizada ao longo de alguns dias. Dado a natureza estratégica das entradas/saídas de informações, a ferramenta exige consultas com profissionais experientes, colegas e, preferencialmente, deve ser revista após uma primeira utilização.

# O que é e por que eu deveria fazê-lo?

Muitos problemas complexos possuem muitas causas e efeitos diferentes, mas relacionados, com diversas organizações de variados setores tentando solucionar individualmente. Dado que várias organizações possuem recursos limitados, a formação de parcerias é uma boa abordagem não apenas para aumentar capacidade, mas também sua capilaridade. Parcerias ajudam a construir um entendimento comum e agrupam conhecimentos que podem estar espalhados em diferentes perspectivas.

A construção de parcerias requer muito esforço de todos os envolvidos. Muitas vezes o investimento de tempo é considerável para se construir relacionamentos profissionais de alta qualidade que apoiem colaborações efetivas. O **Mapa de Construção de Parcerias** quebra o processo em etapas, para que você possa antecipar dificuldades e desafios adiantes.

## ? COMO USAR?

O mapa de construção de parcerias descreve uma série de etapas que uma parceria pode conter. O mapa indica o que é necessário em cada etapa para que tal parceria funcione, oferecendo orientações ao invés de regras. Cada etapa, como destacado na ficha, é importante e não deve ser negligenciada para manter a parceria equilibrada e na direção certa para atingir seus objetivos. Para que funcione bem, parcerias precisam ser mutuamente benéficas para os parceiros envolvidos.

Você pode utilizar o Mapa de Construção de Parcerias para analisar em qual etapa da sua parceria você e seu parceiro estão, para que vocês possam avançar para as próximas fases e construir juntos uma parceria forte.

- Identifique a etapa que você está atualmente;
- Identifica a etapa que mostre aonde você gostaria de estar;
- Utilize a ficha como um mapa para construir o caminho em direção à esta etapa.

O caminho mapeado apresenta um esboço das atividades necessárias que precisam ser realizadas.



Eu quero desenvolver um plano com clareza,  
para trabalhar com outros grupos que tenham a mesma visão que eu.

## MAPA DE CONSTRUÇÃO DE PARCERIAS



Construindo ciclos de feedback dentro das fases interligadas de um complexo projeto de saneamento.



Eu quero desenvolver um plano com clareza, melhorando o que fiz anteriormente



## LOOP DE APRENDIZAGEM

INSPIRADO EM  
IDEO (2011) Deliver: Create a learning plan, p145. In: IDEO, Human Centered Design Toolkit. Edition - 2. London: IDEO.

### NÍVEL DE ENVOLVIMENTO



CONSIDERAVELMENTE SIMPLES, ferramenta que você mesmo administra e que demanda relativamente menos tempo.

# O que é e por que eu deveria fazê-lo?

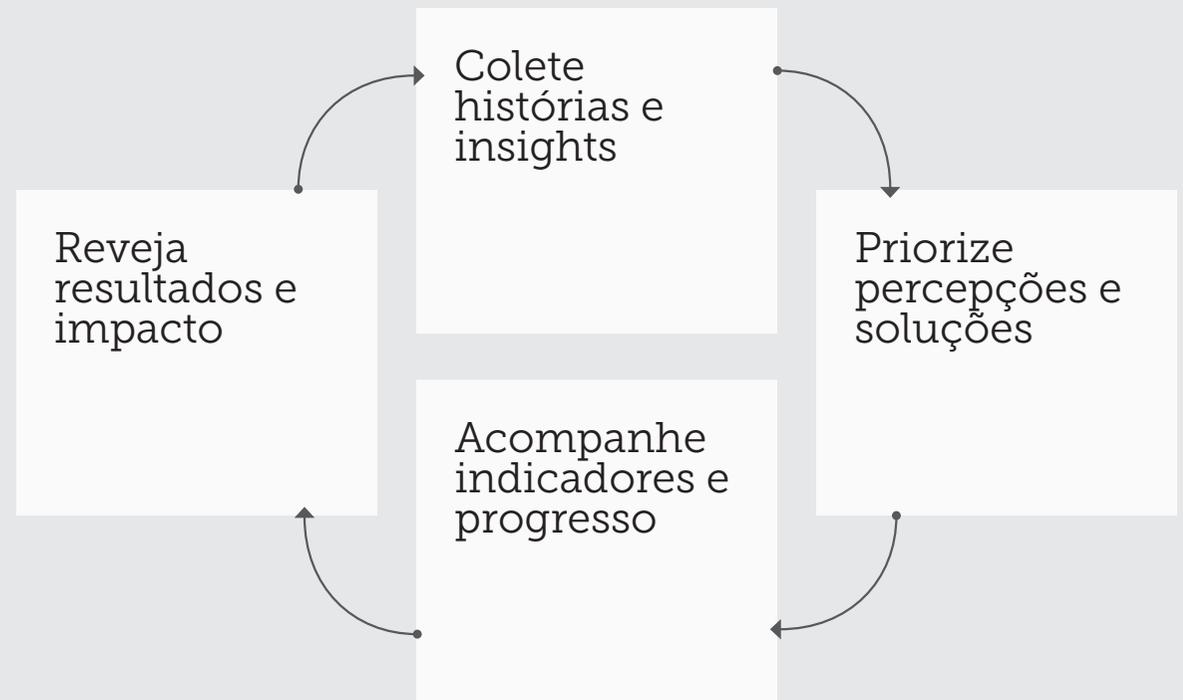
Aprendizagem é um processo cíclico. O **Loop de Aprendizagem** é uma ferramenta que auxilia na definição de como o trabalho que você executa agora aponta para o trabalho que você executará depois. A ferramenta fornece uma perspectiva de alto nível sobre como a implementação de mudanças sociais podem ser separadas em um processo gradual de ciclos iterativos.

A ficha, inspirada no learning plan from ideo (2011), descreve quatro etapas diferentes que seu trabalho pode atravessar em um ciclo de melhoria contínua. A utilização desta ferramenta pode ajudar no entendimento das diferentes etapas envolvidas na implementação das suas ideias, e a reflexão do processo envolvido pode ajudar no entendimento do que fazer em seguida.

## ? COMO USAR?

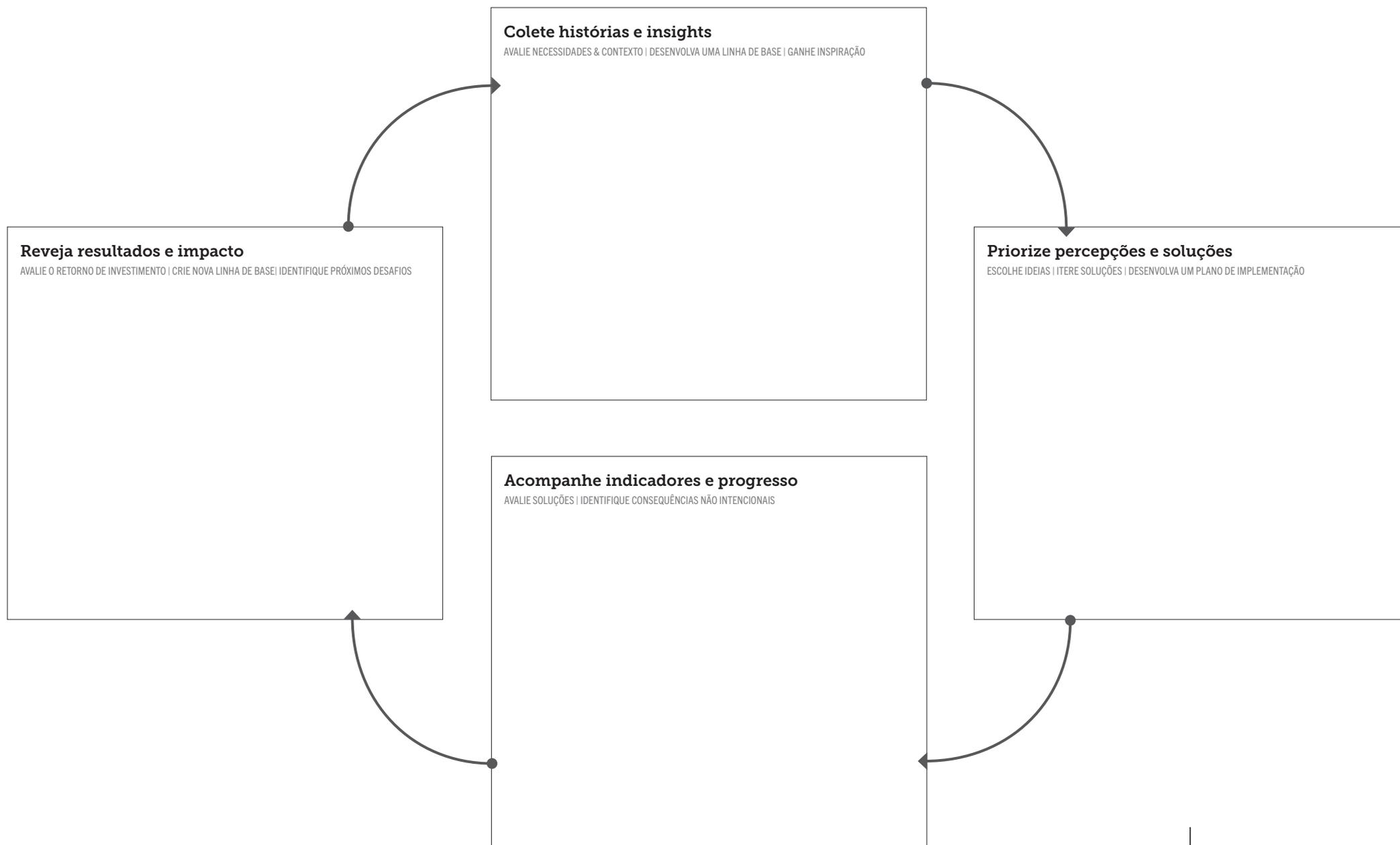
Esta ferramenta oferece uma estrutura para planejar e trabalhar em cima. Cada um dos quatro componentes está relacionado com os métodos, sistemas e processos que sua organização trabalha. A ferramenta ajuda a checar se a sua organização de fato aprende com suas experiências (tanto sucessos quanto fracassos) e se está melhorando continuamente.

Utiliza a ficha do Loop de Aprendizagem para fazer anotações em cada um dos quatro quadrantes. Não há um ponto de partida ou término fixo neste processo, é possível utilizar a ficha para planejar um novo projeto ou fazer anotações em um projeto atual. Essencialmente o aprendizado que você ganha coletando histórias, percepções ou resultados irão ajudá-lo a reconsiderar e melhorar os próximos passos do seu processo.



Eu quero desenvolver um plano com clareza,  
melhorando o que fiz anteriormente

## LOOP DE APRENDIZAGEM



**FERRAMENTA UTILIZADA:** CANVAS DO MODELO DE NEGÓCIOS

**ORGANIZAÇÃO:** SBCSOL - INCUBADORA DE EMPREENDIMENTOS SOLIDARIOS

**PAÍS:** BRASIL

**SETOR:** EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADE

**PAPEL:** DESIGNER SOCIAL

**PESSOA PARA CONTATO:** RENATA MENDES

**EMAIL:** RENATACM@UOL.COM.BR



DOIS MEMBROS DO "COLETIVO NÓ CEGO CIA DE PALHAÇOS".

Atualmente os palhaços possuem uma infraestrutura carente (como espaço para atividades físicas, suporte financeiro e divulgação) e apesar de extremamente habilidosos e apaixonados pelo que fazem, estão levemente desmotivados pela falta de trabalho remunerado.

O Nó Cego Cia de Palhaços é um grupo de quatro pessoas que acreditam no poder do treinamento de palhaço como ferramenta curadora para uma “sociedade que possui como maior necessidade ‘experienciar o amor’”. Eles trabalham com o centro de apoio psicológico, onde utilizam sua habilidade (e outras técnicas criativas de psicoterapia) como um instrumento de restauração para pacientes passando por tratamento mental e pessoas marginalizadas que estão fisicamente ou emocionalmente instáveis. O trabalho se apoia bastante em coordenadores habilidosos que são apaixonados pelo ofício e que desejam reconhecimento através do trabalho social, mas que precisam ao mesmo tempo precisam ser incentivados através do trabalho remunerado.



RENATA EXPLICA AS DIFERENTES ETAPAS NO CANVAS DO MODELO DE NEGÓCIOS.



OS PALHAÇOS OLHANDO PARA O CANVAS COMPLETO E DESCOBRINDO OS PRÓXIMOS PASSOS PARA O SEU MODELO DE NEGÓCIO RENOVADO

## **POR QUÊ UTILIZAMOS A FERRAMENTA:**

A Nó Cego Cia de Palhaços está sendo incubada pelo programa SBCSol, onde estão atualmente descobrindo formas de ampliar seus recursos. Apesar do serviço já estar bem desenhado, o negócio ainda se encontra em fase embrionária. Decidimos utilizar o Canvas do Modelo de Negócios de negócios para criar uma nova proposta de valor para os palhaços. Uma que transmita a mensagem de que são um serviço profissional e competitivo, enquanto mantém sua história e experiência. Queríamos que a construção deste plano de negócio fosse o mais participativo possível e incluísse o máximo de pessoas que pudessem ajudar a construir o canvas.

## **COMO UTILIZAMOS A FERRAMENTA:**

Adaptamos a ferramenta e adicionamos perguntas mais contextualizadas ao quadro para que se tornasse mais relevante aos palhaços. Para ajudar no fluxo de ideias, dividimos a atividade em 2 partes:

Geração de ideias inicial: iniciamos a atividade como um grande grupo, os participantes podiam escolher qualquer número de perguntas que gostariam de responder, em qualquer ordem.

Em detalhes: Após esta primeira etapa, dividimos equipes de acordo com as ideias similares e pedimos para desenvolverem cada parte, principalmente sobre a proposta de valor. A divisão do canvas ajudou o grupo a criar um conteúdo detalhado.

A ferramenta introduz o conceito de 'pensamento de negócios' a pessoas que não tiveram experiência prévia como empreendedores.

A ferramenta ajudou os palhaços a organizarem seus pensamentos e foi fundamental na construção de metas concretas e detalhamento das atividades necessárias para cada etapa.

## **RESULTADOS DA FERRAMENTA:**

A ferramenta introduz o conceito de 'pensamento de negócios' à pessoas que não tiveram experiência prévia como empreendedores. A ferramenta ajudou os palhaços a organizarem seus pensamentos e foi fundamental na construção de metas concretas e detalhamento das atividades necessárias para cada etapa. Além disso, a ferramenta apresentou um nível de acessibilidade linguística para todos, incluindo aqueles com baixa escolaridade. Guiados pelas perguntas do quadro, construímos uma proposta de valor sólida, que guiou o desenvolvimento de outras áreas do modelo de negócios.

**FERRAMENTA UTILIZADA:** CANVAS DO MODELO DE NEGÓCIOS

**ORGANIZAÇÃO:** SBCSOL - INCUBADORA DE EMPREENDIMENTOS SOLIDARIOS

**PAÍS:** BRASIL

**SETOR:** EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADE

**PAPEL:** DESIGNER SOCIAL

**PESSOA PARA CONTATO:** RENATA MENDES

**EMAIL:** RENATACM@UOL.COM.BR

Situado na costa sudeste de São Paulo, a Criqueé Caicara é formada por sete residentes locais, faz parte de uma comunidade tradicional e é apoiado pelo Instituto Elos e a ONG Central Artesol.

O objetivo desta comunidade é de preservar a cultura, o meio ambiente e gerar oportunidades de emprego utilizando as habilidades artesanais. De caixeta, madeira que é nativa da região, produtos são criados utilizando elementos encontrados em Juréia (uma das estações ecológicas brasileiras). Isto inclui brinquedos educacionais, acessórios e utensílios domésticos.



(CIMA) ARTISTAS CRIANDO PRODUTOS NO WORKSHOP DE MADEIRA; (BAIXO) O EXERCÍCIO DE PREENCHIMENTO DO CANVAS DO MODELO DE NEGÓCIOS PARTICIPATIVO COM A COMUNIDADE.

## **POR QUE NÓS USAMOS A FERRAMENTA?**

Queríamos construir um negócio baseado nos pontos fortes existentes do trabalho - no que já estava sendo feito-, e criar um negócio social que é sensível ao ambiente local, da comunidade e do trabalho de artesão. Queríamos começar a construir a fundação de um Plano de Negócios com a maior participação possível, para que as pessoas que formam a comunidade também pudessem escolher como seu negócio seria.

## **COMO UTILIZAMOS A FERRAMENTA:**

Até agora, o grupo só estava olhando para as atividades em si. Olhar para todos os aspectos de um negócio organizados de forma visual nos ajudou a ligar os diferentes elementos e atividades no negócio. Sendo assim, as atividades-chave tornaram-se o ponto de partida para começarmos a preencher o Canvas. Este exercício gerou um fluxograma que continha todas as áreas do negócio, e quem é responsável por cada uma das áreas.

Esta oficina nos ajudou a otimizar nosso trabalho: melhorando a gestão do tempo e ajudando na melhor utilização das competências. Queríamos construir o negócio sobre os pontos fortes existentes do trabalho - algo que já estava sendo feito -, e criar um negócio social que era sensível ao ambiente local, à comunidade e aos artesãos.

## **RESULTADOS DA FERRAMENTA:**

Tendo o modelo de negócio apresentado visualmente em uma única folha visual ajudou o grupo a encontrar conexões entre os diferentes aspectos do negócio ao mesmo tempo, além de gerar novas ideias e até mesmo a reorientar uma informação já conhecida de uma maneira nova. A ferramenta possibilitou a discussão sobre cada área de negócio, que foi especialmente importante para a Criquei Caiçara, onde diferentes funções eram realizadas pelas mesmas pessoas devido ao fato de serem um pequeno grupo.

Criquei Caiçara é um grupo familiar que inclui tanto crianças e suas mães como parte de seu grupo. O Canvas de Modelo de Negócio foi fundamental para a participação ativa de todos, ajudando a capturar as aspirações de ambos os participantes, tanto mais velhos quanto os jovens em um curto espaço de tempo.

A ferramenta é útil para facilitar a introdução de conceitos de negócio para os “artesãos”, ajudando-os a construir uma visão mais empresarial, concentrando-se em direção às metas mais concretas.

**FERRAMENTA UTILIZADA:** ANÁLISE SWOT

**ORGANIZAÇÃO:** SANERGY

**PAÍS:** QUÊNIA

**SETOR:** ÁGUA, SANEAMENTO E HIGIENE (WASH)

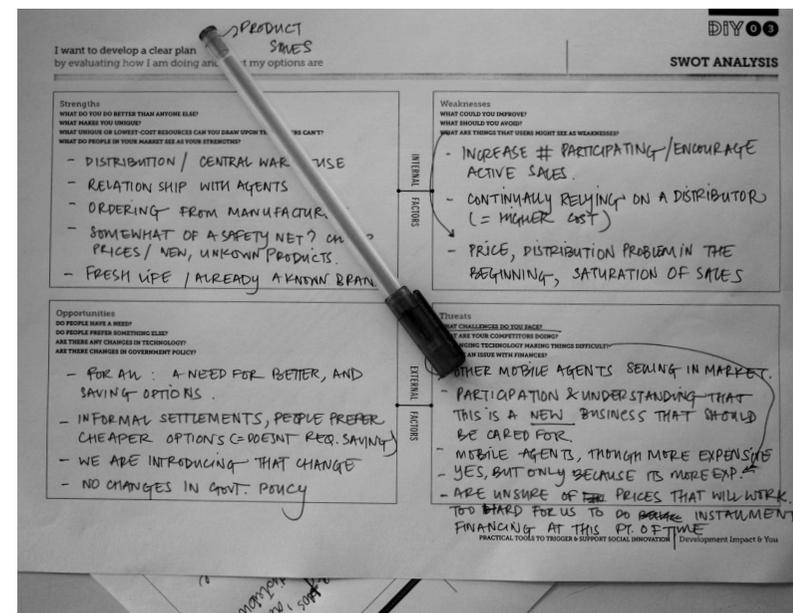
**PAPEL:** CONSULTOR DE PROJETOS ESPECIAIS

**PESSOA PARA CONTATO:** MARIELLE SCHWEICKART

**EMAIL:** MARIELLE@SANER.GY

“Estou trabalhando em um projeto para diversificar as fontes de renda de microempresários na comunidade em que trabalhamos. Estou realmente bem interessada nesse projeto e não estava tentando resolver um problema, por si só, mas eu pensei que algumas das ferramentas poderiam me ajudar a pensar nas próximas fases dele. Eu usei a ferramenta de Análise SWOT como um exercício de auto avaliação, mas decidi mudar um pouco, fingindo que eu o tinha preenchido para o meu projeto há 2 meses atrás.”

“Esta ferramenta funcionou bem e me ajudou a ver o meu projeto da forma mais holística possível e eu acho que teria sido útil se eu tivesse usado isso desde o início do projeto.”



A ANÁLISE SWOT PREENCHIDA PARA UM PROJETO DE VENDAS DE PRODUTOS NO SANERGY

FERRAMENTA USADA: MAPA DE CONSTRUÇÃO DE PARCERIAS

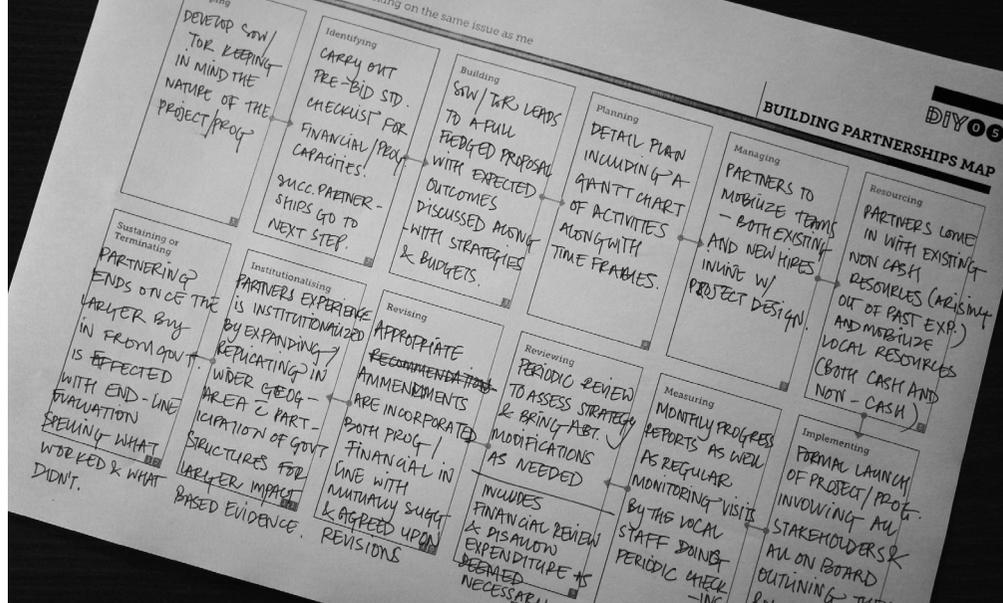
ORGANIZAÇÃO: FHI360

PAÍS: ÍNDIA

SETOR: SAÚDE PÚBLICA, NUTRIÇÃO E LAVAGEM/ROLE: TEAM LEADER

PESSOA PARA CONTATO: SUBBANAICKER KRISHNASWAMY

EMAIL: SKRISHNASWAMY@MPTAST.ORG



AS DIFERENTES DIMENSÕES DA CONSTRUÇÃO DE PARCERIAS PARA PROGRAMAS MPTAST.

MPTAST (equipe de assistência técnica e suporte da região Madhya Pradesh) é uma parte do projeto de reformas no setor de saúde de Madhya Pradesh (MP) e apoia o departamento de saúde do estado em alcançar metas para a melhoria dos serviços de saúde, nutrição, água, saneamento e higiene em 16 distritos carentes no estado de Madhya Pradesh, na Índia.

O projeto prevê que, até 2015, famílias e comunidades de Madhya Pradesh irão se beneficiar de um pacote integrado de serviços de saúde de alto impacto e qualidade, prestados de forma coordenada, sustentável e econômica e exige parcerias com várias partes interessadas (que operam em micro e macro escala) para ajudar a alcançar esse impacto. Estamos atualmente no processo de identificação de vários parceiros que trabalharão em 8 distritos (atendendo uma população de cerca de 72 milhões de pessoas) em vários aspectos do programa:

- ONGs parceiras que se devem realizar avaliações do programa com base em um estado inicial, meio do projeto e uma avaliação de impacto ao fim do projeto.
- ONGs de desenvolvimento de capacidades que desenvolvem e modificam módulos

de Ação e Aprendizagem Participativa (em inglês, PLA) e também são responsáveis por implementar um sistema de informação de gestão.

- um parceiro de implementação para a implementação dos módulos PLA.
- uma agência para prestar apoio técnico às contrapartes do governo, por exemplo, A Missão de Subsistência do Estado (SRLM), e ajudá-los a identificar uma agência de recursos humanos para recrutar e gerenciar o RH em nome do governo.

## POR QUE NÓS USAMOS A FERRAMENTA?

Trazer esses parceiros de diferentes níveis de conhecimento e de variadas naturezas de envolvimento provou ser um verdadeiro desafio para nós. Utilizamos a ferramenta de Construção de Parcerias para mapear como engajar estes quatro atores específicos mesmo antes de terem sido identificados.

## RESULTADOS DA FERRAMENTA:

Esta ferramenta analítica separa vários conceitos / dimensões relacionadas com a formação de parcerias que precisam ser mantidos em mente ao construí-los. Torna-se muito importante reconhecer estes pontos mais delicados de modo que nenhum deles esteja perdido por menor que seja.

\*Ação e Aprendizagem Participativa (PLA) é uma forma de pesquisa-ação. É uma estratégia de pesquisa prática, adaptável, que permite que diversos grupos e indivíduos aprendam a trabalhar e agir em conjunto de uma forma cooperativa, para se concentrar em questões de interesse comum, identificar os desafios e gerar respostas positivas de forma colaborativa e de maneira democrática

FERRAMENTA USADA: LOOP DE APRENDIZAGEM

ORGANIZAÇÃO: FHI360

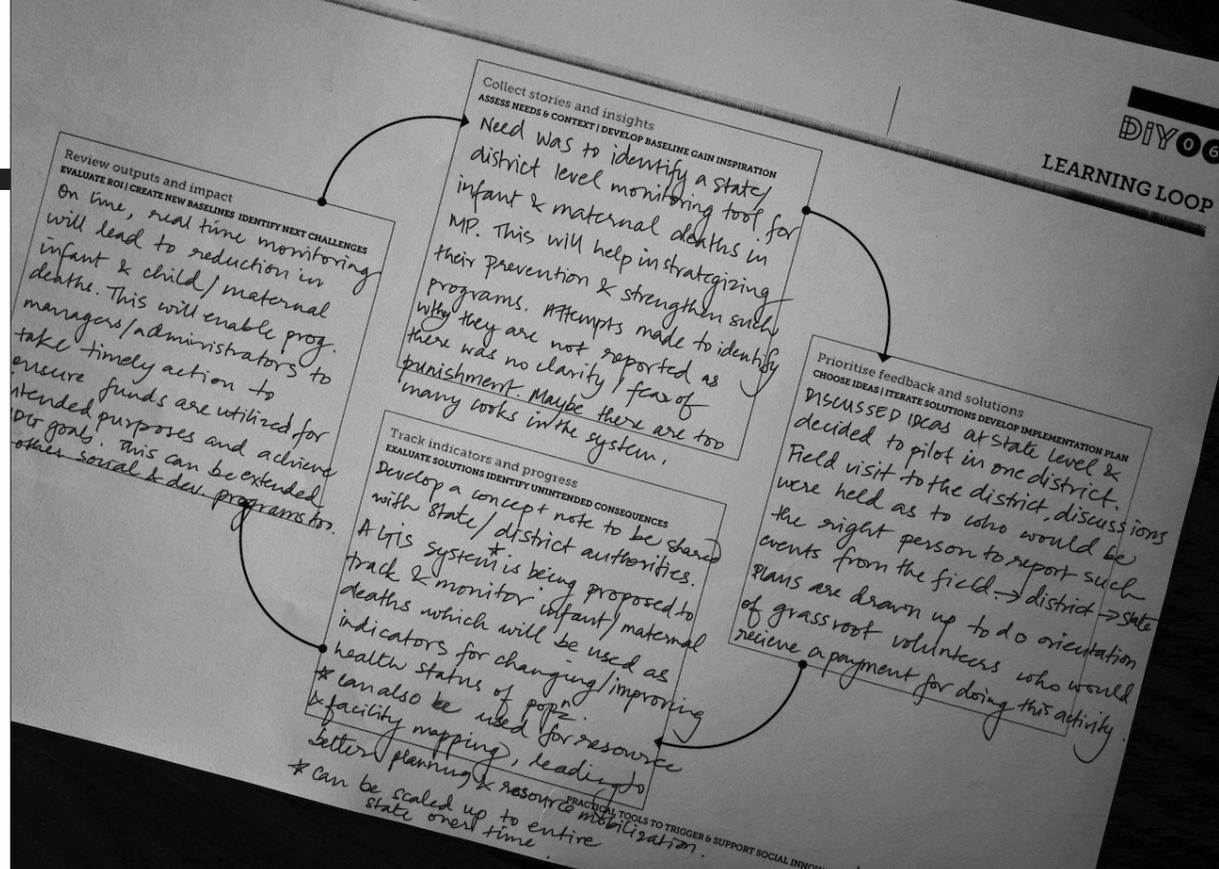
PAÍS: ÍNDIA

SETOR: SAÚDE PÚBLICA, NUTRIÇÃO E ÁGUA, SANEAMENTO E HIGIENE (LAVAGEM)

PAPEL: LÍDER DA EQUIPE

PESSOA PARA CONTATO: SUBBANAICKER KRISHNASWAMY

EMAIL: SKRISHNASWAMY@MPTAST.ORG



UM PLANO DE CICLO DE APRENDIZAGEM PARA A SAÚDE E NUTRIÇÃO DO RECÉM-NASCIDO E DE SUA MÃE, PROGRAMA GERIDO POR MPTAST.

O problema que eu estava tentando resolver é o da subnotificação / não-notificação de mortes maternas e infantis, que são indicadores sociais cruciais de saúde pública e nutrição.

Eu dirijo o MPTAST que dá assistência e gestão de apoio técnico ao governo de Madhya Pradesh, um estado indiano central, abrangendo as áreas de saúde e bem-estar familiar, desenvolvimento de mulheres e crianças, e desenvolvimento de áreas rurais e pequenas vilas (Raj Panchayati)

Esta subnotificação/não-comunicação leva a um problema ainda maior, que é o de impedir medidas corretivas que podem realmente ajudar a reduzir o número de mortes maternas e infantis.

### **POR QUE E COMO NÓS USAMOS A FERRAMENTA:**

Por que e como nós usamos a ferramenta: Eu usei o ciclo de aprendizagem com a participação de todas as partes interessadas envolvidas na busca de uma solução. O especialista de monitoramento e avaliação (M&A), juntamente com o meu pessoal de entrega de serviços visitaram um dos distritos-piloto para descobrir os possíveis canais para relatar as mortes de mães e crianças mais rapidamente. Isso foi discutido com vários parceiros e beneficiários - profissionais de saúde de base, voluntários e trabalhadores de nutrição da aldeia - para estabelecer os seus níveis de sensibilização e as razões para não relatar esses casos.

### **RESULTADOS DA FERRAMENTA:**

Em seguida, trabalhamos com o MCTS (sistema de rastreamento das mães e crianças), que é um software de monitoramento on-line, desenvolvido pelo Governo da Índia com o objetivo de controlar os diferentes serviços prestados/a serem fornecidos à uma mãe grávida desde a concepção até o bebê ter um ano de idade. O problema e os nossos aprendizados do distrito piloto foram então discutidos com as autoridades distritais de saúde que concordaram em experimentar um novo sistema. O novo sistema também foi proposto para a liderança do Estado, que prontamente concordou com ele para monitorar mortes maternas e infantis.

Esta é uma boa ferramenta que explicita a inter-relação de um fenômeno social e como resolvê-los de uma forma muito sucinta.

Pode-se usá-lo, literalmente, para qualquer indicador social que exija uma solução inovadora.

Isso ajudaria a compreender os diferenciais intra e inter distritais e os fatores que possivelmente contribuem para este fenômeno e alertar as autoridades para agirem no momento certo.

Nós estaremos lançando o conceito muito em breve e estamos no processo de refinar o conceito para engajar o governo do estado, com base nos resultados do piloto em um distrito.

Experiência de pesquisa sobre problemas de recolha de água para uso doméstico nos 'kampungs' urbanas no Sudeste Asiático.



Eu quero esclarecer  
minhas prioridades,  
aprendendo com as  
experiências em  
primeira mão.



1.

## TOUR DE EXPERIÊNCIA

INSPIRADO EM  
Design Council (2011) Service Safari. In: Keeping Connected Design Challenge.

NÍVEL DE ENVOLVIMENTO



**FERRAMENTA MAIS COMPLEXA** que deve ser idealmente utilizada ao longo de alguns dias. Dado a natureza estratégica das entradas/saídas de informações, a ferramenta exige consultas com profissionais experientes, colegas e, preferencialmente, deve ser revista após uma primeira utilização.

# O que é e por que eu deveria fazê-lo?

Participar de um **Tour de Experiência** significa imergir-se totalmente em um ambiente específico para que possa desenvolver uma perspectiva em primeira mão da situação ou contexto. Tours de experiência podem ajudar seu pensamento 'à colocar o pé no chão'; eles lhe dão uma perspectiva clara para o desenvolvimento de ideias que estão intimamente ligadas com as pessoas para quem você está trabalhando.

Esta ferramenta fornece uma estrutura para reflexão e coleta de insights das suas experiências em primeira mão. Existem orientações para ajudar você a se concentrar nas experiências das pessoas que você está tentando entender, e para recolher o tipo de materiais que você vai precisar depois de começar a desenvolver ideias.

## ? COMO USAR?

Tours de experiência são uma boa maneira de estimular inspirações por aprender em primeira mão sobre o que torna uma experiência inesquecível - ou até mesmo o que não fazer, no caso de você encontrar uma experiência negativa. Como ir em um Tour de Experiência muitas vezes significa estar fora de casa, pode ser difícil fazer notas estruturadas em uma ficha de trabalho. Dê uma boa olhada nas perguntas da ficha antes de sair para ter um direcionamento do que ficar de olho.

Você pode preencher sua ficha à medida que sua experiência

progredir, ou usá-la para anotar lembretes rápidos e, mais tarde, sentar tarde para preencher todos os detalhes. A ideia é realmente experimentar e refletir sobre a experiência e compreender as camadas mais profundas - pensar em como ela te fez sentir, bem como exatamente o que aconteceu. Você pode completar uma ficha para cada passeio que você fizer e depois compará-los a encontrar conexões relevantes ou mesmo diferenças.

As perguntas inseridas na ficha são exemplos, você pode personalizá-la para torná-la mais relevante para o seu trabalho.

Qual é o foco para esse tour?	Que informações são usadas? O que está faltando?	O que funciona bem?	Notas & observações adicionais _____ _____ _____
Quais são as práticas observadas?	Que produtos são utilizados?	O que não funciona bem? O que pode ser melhorado?	
Quem está envolvido?	Como é o ambiente?		

Eu quero esclarecer minhas prioridades  
ao aprender com as experiências de primeira mão.  
Portanto preciso responder as questões:

**TOUR DE EXPERIÊNCIA**

<b>Qual é o foco para esse tour?</b>	<b>Que informações são usadas? O que está faltando?</b>	<b>O que funciona bem?</b>	<b>Notas &amp; observações adicionais</b> _____
<b>Quais são as práticas observadas?</b>	<b>Que produtos são utilizados?</b>	<b>O que não funciona bem? O que pode ser melhorado?</b>	
<b>Quem está envolvido?</b>	<b>Como é o ambiente?</b>		



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



## DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

NÍVEL DE ENVOLVIMENTO



CONSIDERAVELMENTE SIMPLES, ferramenta que você mesmo administra e que demanda relativamente menos tempo.

INSPIRADO EM

Julier J., Kimbell L. (2012) Problem Definition. p30. In: The Social Design Methods Menu.

# O que é e por que eu deveria fazê-lo?

**Definir um problema** é uma tarefa que parece simples mas não é - o que a princípio parece ser o problema muitas vezes é apenas um sintoma de um problema mais profundo. Esta ferramenta funciona tanto para abrir um problema - apresentá-lo de uma forma que pode ser analisada a partir de um número de ângulos -, bem como ajudar a definir o contexto mais amplo e identificar problemas relacionados. Isto é particularmente eficaz quando se tenta reunir uma equipe em torno dos problemas-chaves.

Esta ferramenta foi criada para estruturar a análise de um problema específica de uma maneira que faz bom uso de seu tempo. Ele apresenta um pequeno conjunto de critérios principais pelos quais um problema pode ser articulado e avaliado, o que torna a atividade altamente eficiente. Ela também lhe dá uma forma padronizada para comparar vários problemas diferentes que podem parecer serem muito diferentes na superfície.

## ? COMO USAR?

Vá até a ficha de Definição do Problema sozinho ou em equipes pequenas e reflita sobre uma questão específica, compartilhando reflexões enquanto escrevem as suas notas. O objetivo principal aqui é capturar, comparar e discutir diferentes pontos de vista sobre o problema. Você poderá então rever as notas e conversar com os membros da equipe se você está fazendo as mesmas premissas e se você está enquadrando as coisas da mesma maneira. Este exercício pode levar a "reformular" o problema que você inicialmente encontrou - por exemplo, o que acontece se você vê as pessoas idosas como tendo capacidades, ao invés de

necessidades? Reformular problemas dessa forma pode oferecer pistas sobre como a solução pode tomar forma.

Trabalhando na ficha de Definição do Problema não só com membros de sua equipe, mas em conjunto com outras partes interessadas geralmente trará novos contextos. Por exemplo, trabalhar com usuários, funcionários ou voluntários de um serviço pode fornecer um ângulo ligeiramente diferente para a ferramenta do que se trabalhasse com os gestores ou empreendedores. Sinta-se livre para experimentar e reformular as perguntas da ficha para mantê-las relevantes em tais situações.

Qual é a questão principal que você está tentando resolver e por que ela é importante?

Para quem isso é um problema?

Que fatores sociais/culturais moldam esse problema?

Quais evidências você possui para mostrar que esse problema vale o investimento?

Você consegue pensar nesse problema de uma maneira diferente? Você consegue reformulá-lo?

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

## DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Qual é a questão principal que você está tentando resolver e por que ela é importante?

Para quem isso é um problema?

Que fatores sociais/ culturais moldam esse problema?

Quais evidências você possui para mostrar que esse problema vale o investimento?

Você consegue pensar nesse problema de uma maneira diferente? Você consegue reformulá-lo?

3) Coaching / follow up  
with alumni of VILs

3) Work Conditions are  
often less than  
~~the~~ ideal.

4) Availability of  
mentoring

... of learning  
... deficit  
availability of  
role models

... of resources  
... of state of

Eu quero esclarecer  
minhas prioridades  
ao quebrar uma  
questão complexa em  
pequenos problemas



## DIAGRAMA DE CAUSAS

INSPIRADO EM  
Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012) Cause Diagram. In: Service design toolkit.

### NÍVEL DE ENVOLVIMENTO



CONSIDERAVELMENTE SIMPLES, ferramenta que você mesmo administra e que demanda relativamente menos tempo.

# O que é e por que eu deveria fazê-lo?

Qual é a causa-raiz de um problema? Muitas vezes, não há uma resposta simples para isso. Quanto maior for o problema, mais provável é que as raízes estejam espalhadas, e mapear as causas pode rapidamente sair de mão, fazendo a tarefa parecer esmagadora.

O **Diagrama de Causas** ajuda a pensar em um problema de forma completa e fornece uma maneira estruturada para analisá-lo. Ele o estimula à desconstruir todas as possíveis causas para o problema, em vez de olhar as mais óbvias. Você pode usá-lo tanto para analisar um novo problema, quanto para destacar as lacunas em um já existente.

Ele diferencia causas de efeitos ou sintomas, dando-lhes uma ideia melhor das soluções necessárias para resolver um problema de forma permanente, e ajuda a construir um entendimento compartilhado sobre o que você está trabalhando.

## ? COMO USAR?

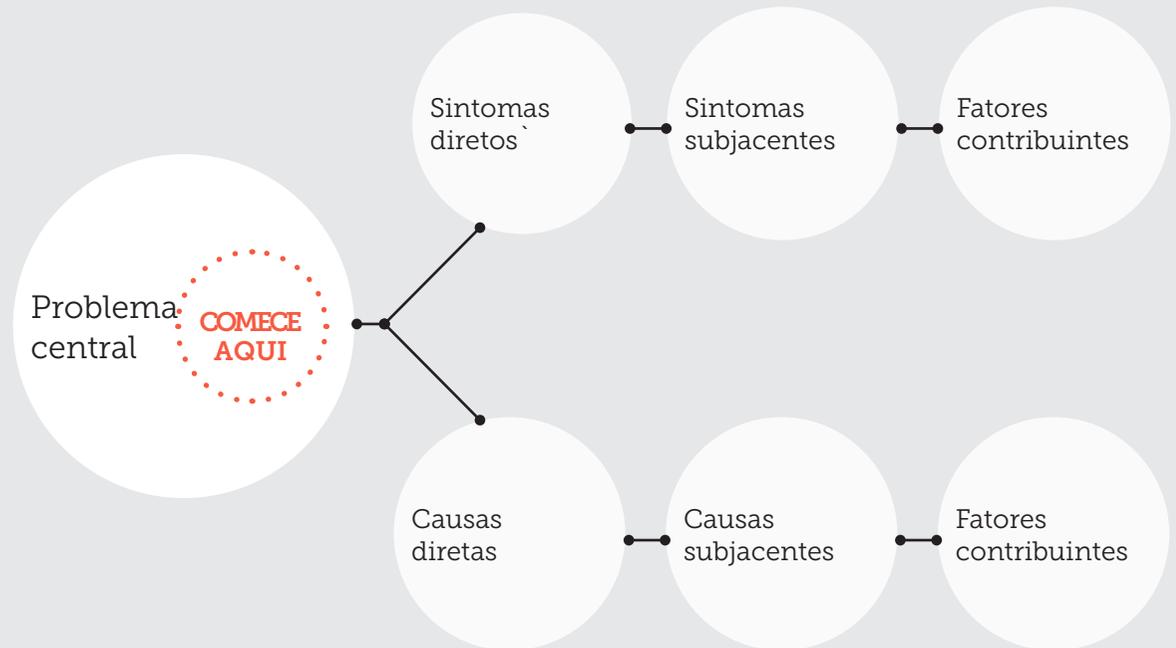
Em primeiro lugar, identifique e anote o problema central que você está tentando resolver.

Trabalhando a partir deste ponto de partida, anote os sintomas diretos, subjacentes e contribuintes que você vê como um resultado do mesmo problema.

Estes podem ser pessoas envolvidas com o problema, sistemas, equipamentos, materiais, forças externas, etc. Tente desenhar o maior número de fatores que podem contribuir com esse sintoma. Agora preencha as causas que correspondem a esses sintomas.

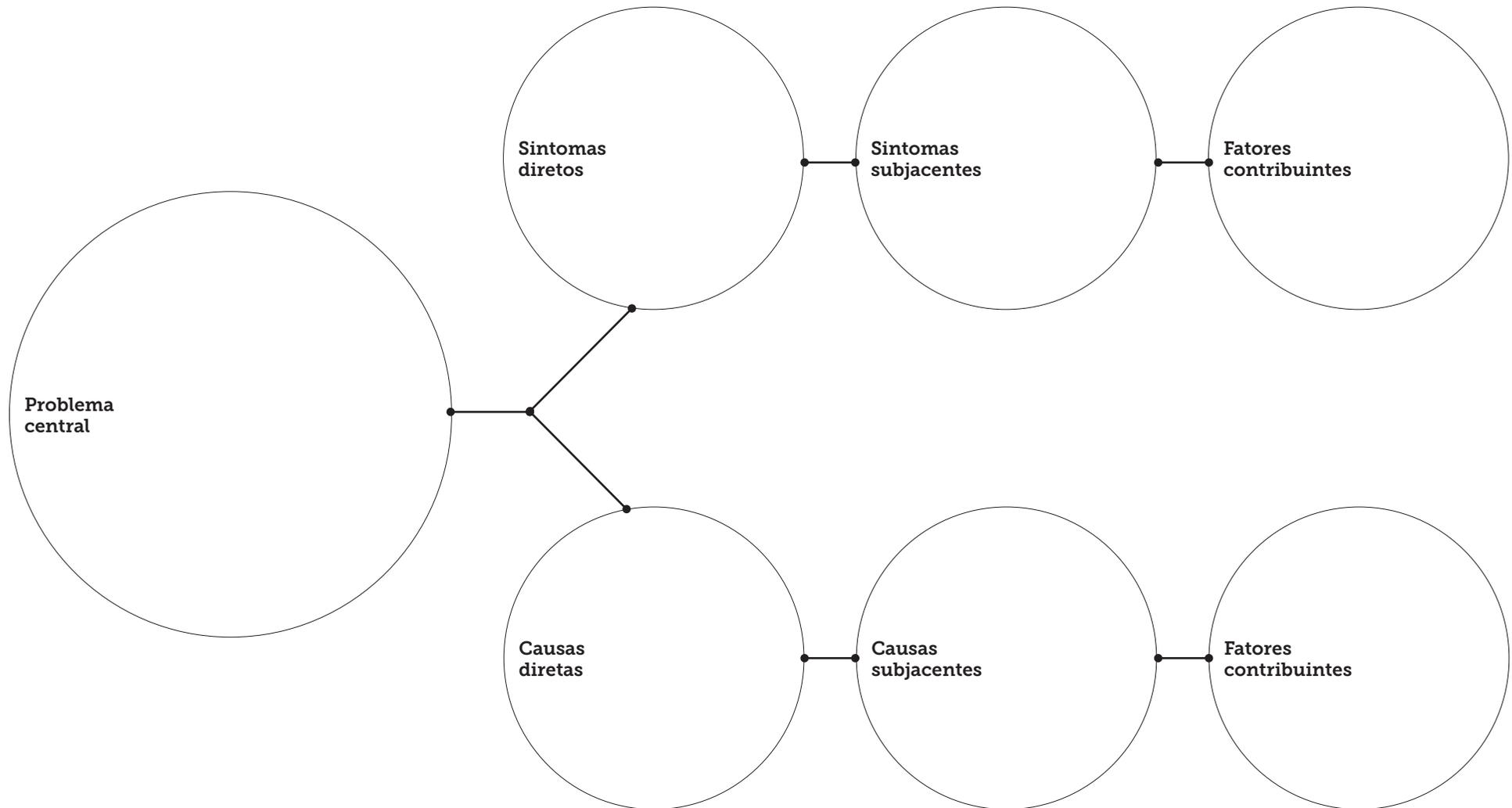
Uma vez que a ficha for preenchida, passe por cada sintoma e cada causa com sua equipe e considere se eles estão corretamente posicionados, e discuta o que você pode aprender com isso em termos de esclarecer seus objetivos.

Tenha cuidado para não misturar as causas de um problema com os sintomas enquanto você os anota - uma causa é a razão pela qual algo acontece, enquanto que um sintoma é geralmente o que vemos como o resultado final do problema.



Eu quero esclarecer minhas prioridades  
ao quebrar uma questão complexa em:

## DIAGRAMA DE CAUSAS



Usando a Teoria de Mudança em um workshop ajudando empreendedores a conectar os resultados do seu trabalho ao seu impacto mais amplo.

# Theory of Change

WHAT IS THE PROBLEM YOU ARE TRYING TO SOLVE?

• Councils  
exercise control  
in a heavy  
handed way

WHO IS YOUR KEY AUDIENCE?

Council

Defeated by  
Seniority, senior,  
~~the~~ personal  
motivations

WHAT IS YOUR ENTRY POINT TO REACH YOUR AUDIENCE?

• New approach  
to engaging  
residents in  
key service days  
to co-produce it

• elections  
• Goldsmith  
• ...

WHAT ACTIONS WE NEED TO TAKE TO ACHIEVE OUR GOALS?

WHAT RESOURCES DO WE NEED?

WHAT ARE OUR RISKS?

Eu quero esclarecer  
minhas prioridades,  
definindo meus objetivos  
e o caminho  
para alcançá-los.



## TEORIA DA MUDANÇA

INSPIRADO EM  
Nesta (2011) Theory of Change.

### NÍVEL DE ENVOLVIMENTO



REQUER ALGUM DIÁLOGO com colegas / pares. Planeje algum tempo para interagir e preencher as planilhas em colaboração com a equipe ao longo de pelo menos um dia.

# O que é e por que eu deveria fazê-lo?

Criar uma **Teoria da Mudança** é como fazer um roteiro que descreve os passos pelos quais você pretende atingir o seu objetivo. Ela te ajuda a definir se o seu trabalho está ou não contribuindo para o atingimento do impacto que você imagina, e se há algum outro caminho que você deveria considerar também.

A Teoria da Mudança não só ajuda a articular claramente e conectar o seu trabalho com seu objetivo maior, mas também permite detectar riscos potenciais em seu plano, compartilhando os pressupostos subjacentes em cada etapa. Em grandes organizações, quando podem haver vários projetos em execução simultaneamente, a Teoria da Mudança ajuda a mapear estes diferentes projetos em primeiro lugar e, em seguida, considerar como eles se ligam e relacionam entre si.

Esta ferramenta também pode auxiliar no alinhamento dos membros da equipe com o objetivo final maior, e ajudá-los a compreender o seu papel na realização.

## ? COMO USAR?

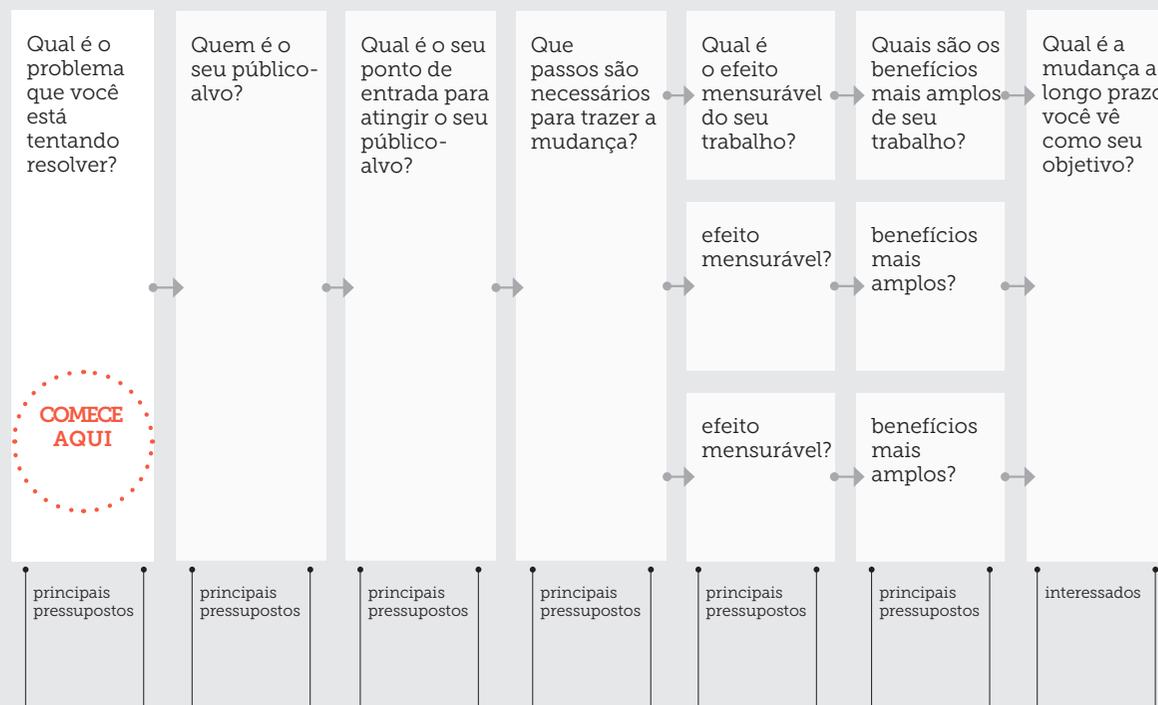
Comece anotando o principal problema que você quer resolver, e também a sua visão de longo prazo sobre a mudança que você quer realizar. Em seguida, preencha as outras caixas, como o seu público-alvo e seu ponto de entrada para chegar a esse público. Tente ser o mais específico possível, porque ele vai ajudá-lo a propor ações mais eficazes.

Trabalhe olhando além do seu problema definido, e em direção ao seu impacto de longo prazo. Anote as pessoas que são mais afetadas pelo problema que você identificou e que você espera ajudar com seu trabalho - este poderia ser um pequeno grupo comunitário ou uma grande organização. Então, pense sobre por onde começar o seu trabalho, você pode precisar encontrar um lugar, uma pessoa ou uma coisa que vai ser o seu primeiro porto

de escala. Tente pensar em algumas medidas práticas que você pode tomar para fazer mudanças - como a criação de parcerias, ou fazer ajustes para os processos existentes. Tente manter estes como os mais orientados à ação possível.

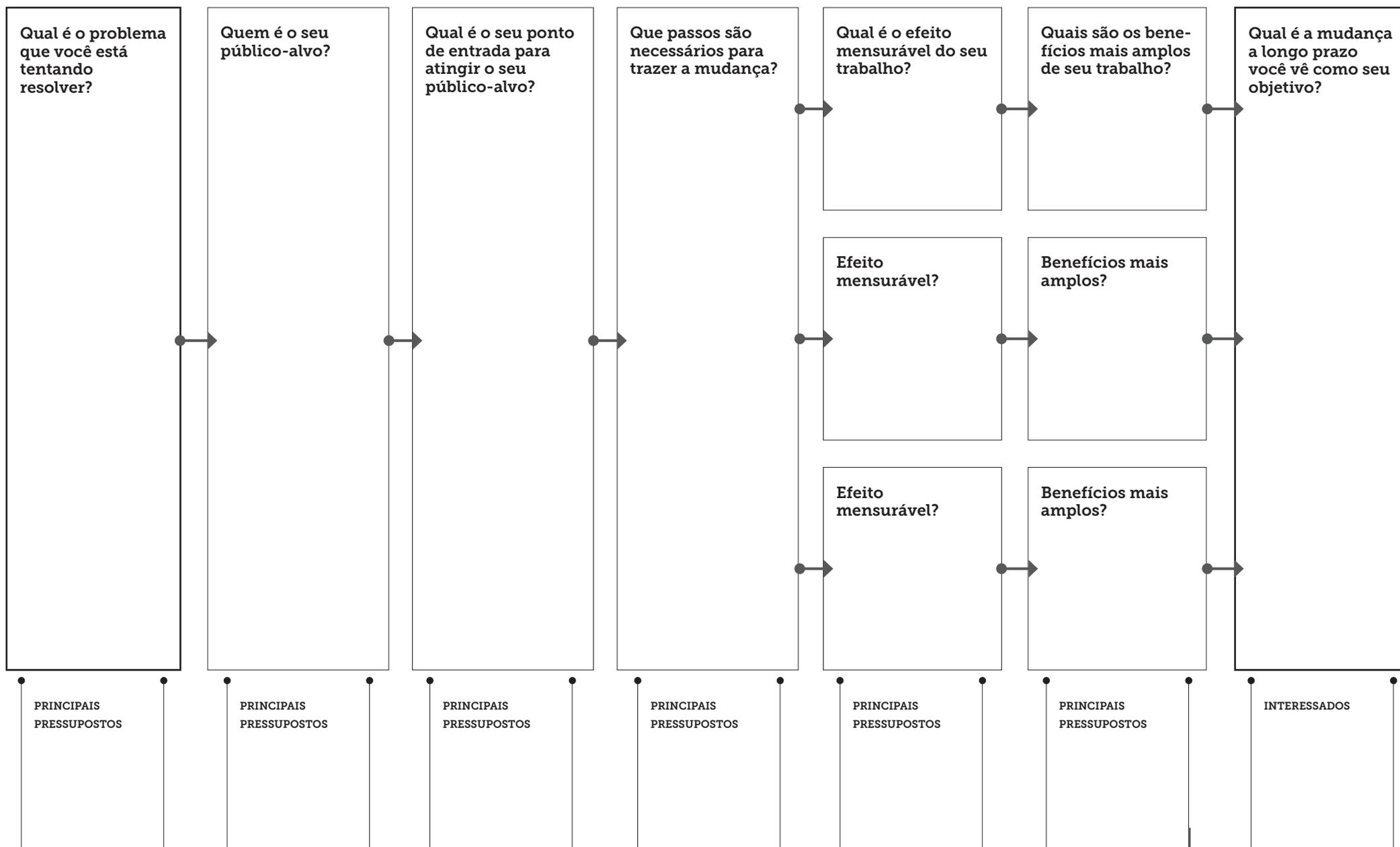
E, finalmente, o que seriam os resultados ou os entregáveis? Estes poderiam ser os resultados tangíveis que você pode mostrar para outras pessoas para esclarecer como seu trabalho está fazendo a diferença. Liste os principais resultados que sua atividade levaria: este é o pré-requisito que você precisa para realizar a sua visão.

Como você preencher cada uma das caixas na folha de cálculo, é fundamental também refletir sobre os pressupostos fundamentais que sustentam estes passos no seu trabalho. Isso pode ajudá-lo a detectar riscos ou potenciais conexões entre os diferentes projetos.



Eu quero esclarecer minhas prioridades,  
definindo meus objetivos e o caminho para alcançá-los

## TEORIA DA MUDANÇA



**FERRAMENTA USADA:** DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E DIAGRAMA DE CAUSAS

**ORGANIZAÇÃO:** UNDP UZBEKISTAN

**PAÍS:** UZBEQUISTÃO

**SETOR:** RELACIONAMENTO COM COMUNIDADES / EDUCAÇÃO

**PAPEL:** ESPECIALISTA EM SENSIBILIZAÇÃO DA COMUNIDADE

**PESSOA PARA CONTATO:** ANDREAS KARPATI

**EMAIL:** ANDREAS.KARPATI@UNDP.ORG

O fundo de desenvolvimento do esporte para crianças sob o Ministério da Educação Pública no Uzbequistão estava preocupado que, apesar de um programa de investimento em larga escala em complexos desportivos, a utilização desses recursos tem sido abaixo das expectativas, especialmente fora de Tashkent (capital do Uzbequistão).



OFICINAS COM OS ALUNOS PARA IDENTIFICAR PROBLEMAS E CAUSAS RELEVANTES PARA A SUB-PARTICIPAÇÃO DE ALUNOS DE ESCOLAS EM PROGRAMAS DESPORTIVOS LOCAIS.

O fundo de esportes para as crianças está particularmente preocupado com a participação de meninas de zonas rurais no esporte, que, por muitas vezes, perdem os benefícios da prática de esportes devido à falta de sensibilização dos pais, incentivo ou mesmo permissão.

Apesar dos grandes investimentos em infra-estrutura e programas que garantam o livre acesso às instalações desportivas, como é que vamos levar as pessoas a utilizarem as instalações?

### **POR QUE NÓS USAMOS A FERRAMENTA:**

Nós organizamos uma oficina sobre inovação social com jovens cidadãos – alunos de uma universidade local parceira, focada em “esporte para inclusão social”. As propostas de projetos promissoras que saíssem de lá poderiam ser consideradas para um prêmio – uma pequena bolsa de até \$1.500,00. Enquanto elaboravam essas propostas de projetos, utilizamos várias ferramentas como público alvo e personas para pensar sobre os usuários e a Definição do Problema e Diagrama de Causas para pensar sobre possíveis problemas e soluções.

As ferramentas foram escolhidas ao longo de três critérios principais:

1. Adequação para projetos voluntários em pequena escala sem elementos comerciais
2. Aplicabilidade para a fase inicial, pré-prototipagem do processo de inovação social (ênfase na ideação, definição do problema, definição dos usuários)
3. Pode ser feito em menos de uma hora em um ambiente de sala-de-aula/oficina.

### **COMO UTILIZAMOS A FERRAMENTA:**

Usamos a Definição de Problema e o Diagrama de Causas em um workshop para ajudar a incentivar os alunos a pensar mais amplamente sobre o problema e as possíveis soluções. No entanto, foi só depois de encorajar os alunos a fazer sucessivas perguntas “por que?” que o exercício realmente levou a novos insights. Muitas vezes, eles iriam passar à frente sem identificar essas nuances e identificar “problemas econômicos” ou “tradições” como causas de segunda ordem. Uma vez encorajados a serem mais específicos, eles encontraram causas interessantes até inesperadas para a baixa participação nos esportes, incluindo, por exemplo, o medo de lesões (em conjunto com baixos padrões de serviços de saúde) ou a falta de iluminação pública (em conjunto com preocupações de segurança).

### **RESULTADOS DA FERRAMENTA:**

A ferramenta de Definição do Problema ajuda a definir e a identificar um determinado problema mais profundamente, já o Diagrama de Causas ajuda a coletar todos os fatores e causas desse problema, portanto, é capaz de lidar com ele.

Usar as ferramentas os ajudou a se familiarizar com o problema e a descobrir as causas acionáveis, algumas das quais foram inesperadas e novas para eles.

**FERRAMENTA USADA:** TEORIA DA MUDANÇA E DIAGRAMA DE CAUSAS

**ORGANIZAÇÃO:** MP TECHNICAL ASSISTANCE AND SUPPORTIVE TEAM (MPTAST)

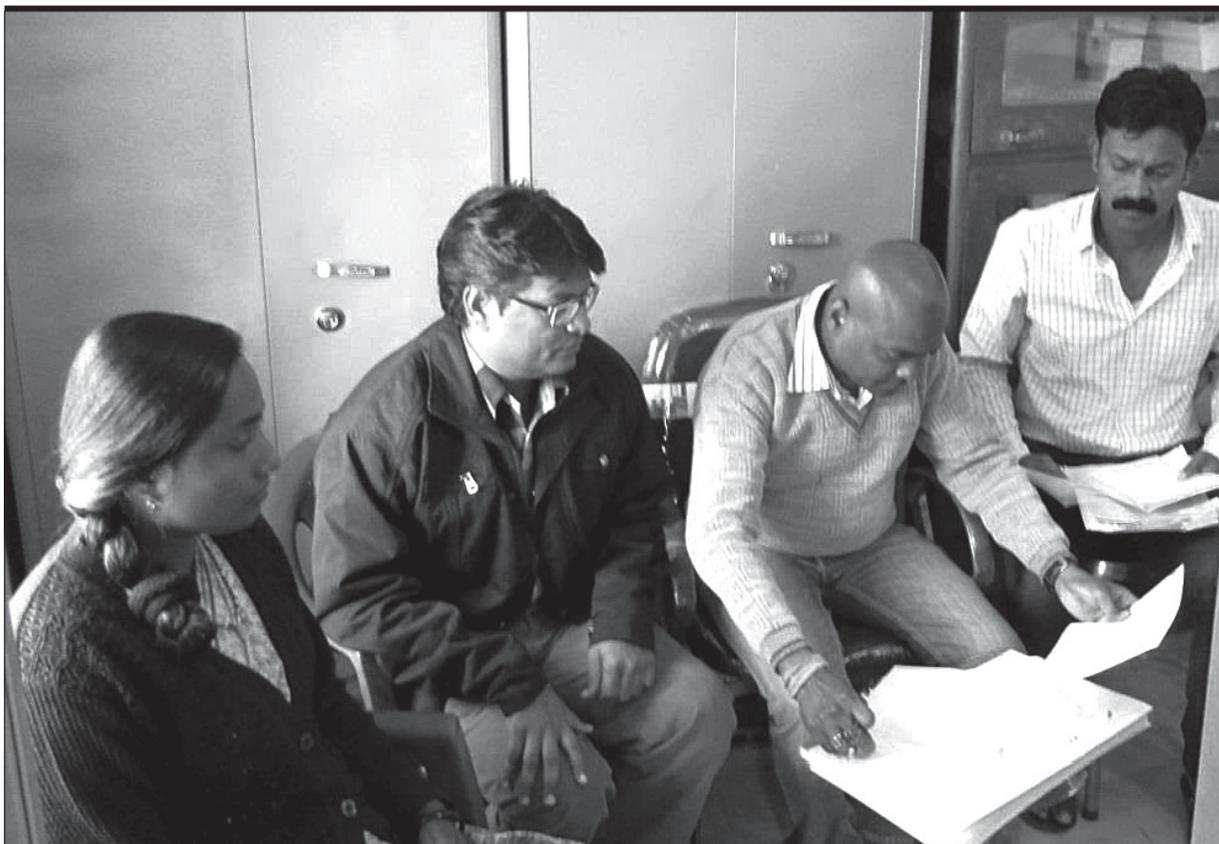
**PAÍS:** ÍNDIA

**SETOR:** SAÚDE PÚBLICA, NUTRIÇÃO E ÁGUA, SANEAMENTO E HIGIENE (WASH)

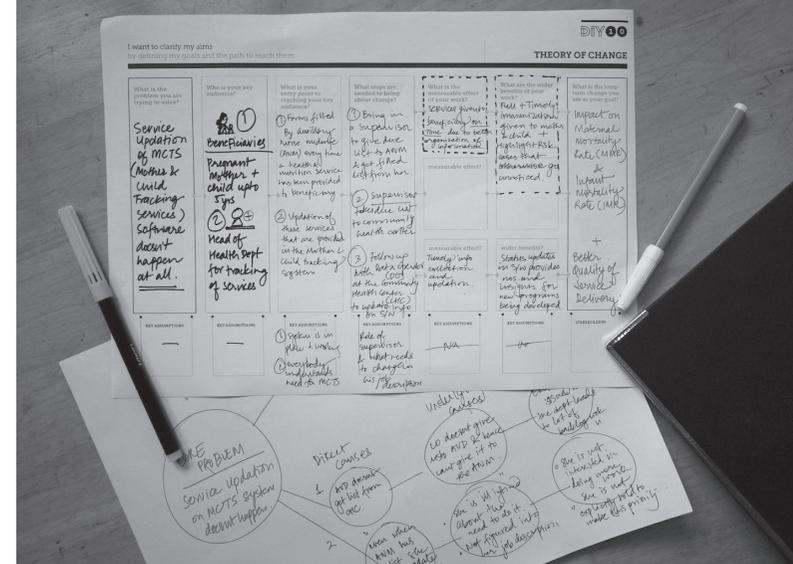
**PAPEL:** COORDENADOR DISTRITAL DO PROJETO

**PESSOA PARA CONTATO:** RAVI KOMMURI

**EMAIL:** RKOMMURI@MPTAST.ORG



UTILIZANDO AS FERRAMENTAS TEORIA DA MUDANÇA E DIAGRAMA DE CAUSAS COM A AUXILIAR DE ENFERMAGEM E PARTEIRA, O GERENTE DE PROJETO DO QUARTEIRÃO E O TRABALHADOR MULTI-FUNÇÃO DA ALDEIA.



A FICHA DE TEORIA DA MUDANÇA PREENCHIDA APÓS O TRABALHO EM GRUPO.

Estou trabalhando com FHi360 na assistência ao governo de Madhya Pradesh (MP) para implementar o MPHSRP (Programa de reformas do setor de saúde de Madhya Pradesh), já fazia um ano.

MCTS (Sistema de rastreamento de mãe e criança) é um software de monitoramento on-line que tem sido desenvolvido pelo Governo da Índia com o objetivo de controlar os diferentes serviços prestados/a serem fornecidos à grávidas desde a concepção até o bebê completar um ano de idade. Madhya Pradesh, um estado no centro da Índia que possui taxas muito elevadas de mortalidade infantil e maternas em comparação com a média nacional. Nosso programa ajuda a fortalecer o sistema e nós trabalhamos estreitamente junto ao departamento de saúde, à CMB (Desenvolvimento de mulheres e crianças, WCD) e ao RESP (Departamento de engenharia de saúde pública - PHED), departamentos com o objetivo de reduzir o TMM (Taxa de mortalidade materna), TMI (Taxa de mortalidade infantil), desnutrição e TFT (taxa de fertilidade total) no estado de Madhya Pradesh, na Índia. O sistema de rastreamento ainda deve ser aprimorado antes de poder ser implementado.

## **POR QUE NÓS USAMOS A FERRAMENTA:**

Meus colegas e eu usamos a Teoria de Mudança, o Diagrama de Causas e a Análise SWOT em um momento, e a Escada de Perguntas e a lista de tarefas críticas em outro. O nosso objetivo era encontrar formas de reforçar o uso do software MCTS e também redefinir papéis, incentivos e estratégias de emergência para todas as pessoas e as partes interessadas responsáveis no seu funcionamento. Nós fizemos isso, primeiro usando um conjunto de ferramentas para visitar e resolver o problema na mão, e em seguida, usando um outro conjunto de ferramentas para identificar potenciais membros da equipe e um caminho crítico para implementar nossa solução.

## **COMO UTILIZAMOS A FERRAMENTA:**

Testamos essas ferramentas como piloto em uma das aldeias no distrito de Jabalpur, Madhya Pradesh. Em primeiro lugar, eu expliquei o propósito de fazer do exercício em si para a minha equipe e com a ajuda deles tentamos criar ideias sobre:

- O que exatamente está acontecendo?
- Quem são as pessoas envolvidas e quais são seus papéis?
- Quais são os gargalos que deveríamos trabalhar para resolver a questão?

Em seguida, usou-se uma combinação de Teoria da Mudança e Diagrama de Causas.

A Teoria de Mudança serviu para dar uma ideia clara sobre o que está planejado para a mudança – como por exemplo, atualizando o serviço no sistema MCTS e verificando como isso afeta seu trabalho diário, como ele vai ajudar o gerente de programa na tomada de decisão e como ele

vai impactar a taxa global de mortalidade infantil durante um período de tempo. Já o Diagrama de Causas identifica os gargalos que impedem o serviço MCTS de atualizar. Assim podemos saber sobre todas as causas-raiz e conceber uma solução melhor em conformidade.

## **RESULTADOS DA FERRAMENTA:**

A ferramenta de Teoria da Mudança ajudou a equipe a entender que até mesmo o seu papel como organizadores da base comunitária pode contribuir para uma mudança maior ao longo do tempo. Esta foi a chave para alcançar qualquer sucesso para o programa e ajudar a criar uma mudança de atitude em relação a seu próprio trabalho. A ferramenta também ajudou a resolver as ineficiências no sistema atual de uma forma holística.

O Diagrama de Causas ajudou a equipe a perceber que, embora exista uma matriz confusa de questões complicadas, destilando-as para mais um ou dois problemas importantes e acionáveis foi uma estratégia melhor. Esta ferramenta ajudou a equipe a entender e definir a causa de ineficiências atuais de uma forma estruturada e os ajudou a identificar o que trabalhar no sentido de corrigir um problema central.

**FERRAMENTA USADA:** DIAGRAMA DE CAUSAS

**ORGANIZAÇÃO:** SANERGY

**PAÍS:** QUÊNIA

**SETOR:** ÁGUA, SANEAMENTO E HIGIENE (WASH)

**PESSOA PARA CONTATO:** SIMON DIXON

**EMAIL:** SIMON@SANER.GY

Temos tido problemas para impulsionar performances individuais dentro da equipe de vendas e operações em nossa organização. Consciente de que estas são muitas vezes ligadas a um sistema maior, decidimos olhar para as frentes de vendas de atacado e operações do negócio e montar um programa de mudança coordenada. Estamos realizando uma série de oficina para fazer isso e eu pensei que o Diagrama de Causas poderia nos ajudar a identificar esses problemas, entendê-los e às suas causas, e, posteriormente, nos ajudar a procurar por soluções.

Adaptamos a ferramenta para se adequar ao nosso modo de apresentação e com os resultados disso nós avançamos para a fase de planejamento, na qual estamos agora, para começar a abordar as questões centrais informadas pelas causas.

Eu quero coletar  
informações dos outros  
observando e  
aprendendo com  
a vida cotidiana.



## SOMBRA

NÍVEL DE ENVOLVIMENTO



INSPIRADO EM  
Lovlie L., Reason B., Polaine A. (2013) Service Design: From Insight to Implementation. p54-p57. Rosenfeld Media

REQUER ALGUM DIÁLOGO com colegas / pares. Planeje algum tempo para interagir e preencher as planilhas em colaboração com a equipe ao longo de pelo menos um dia.

# O que é e por que eu deveria fazê-lo?

Fazer uma **Sombra** significa tornar-se a Sombra de alguém por um tempo. Seguir alguém, ou um grupo de pessoas, ver como eles vivem sua vida cotidiana, ou ir até o seu trabalho diário pode ajudar a compreender o ambiente do qual eles são parte. Também permite que você observe por si mesmo os detalhes contextuais que podem influenciar o comportamento e as motivações de uma pessoa. Muitas vezes fazendo algum tipo de Sombra no início de um projeto ajuda a se familiarizar com uma certa prática ou com o grupo de pessoas. A vida cotidiana das pessoas pode ser tão habitual que alguns problemas podem não ser tão evidentes para eles - às vezes observá-los pode revelar aspectos ocultos que podem ser a questão central ou mesmo a possível solução. Estas observações podem agir não só como fonte de inspiração, mas também como um guia para ajudar a atingir o núcleo de como seu trabalho impacta nas pessoas.

## ? COMO USAR?

Fazer uma Sombra envolve fazer muitas escolhas - e não apenas a quem seguir, mas também quando e como se envolver ativamente quando você chegar lá. Você também precisa pensar sobre o tipo de coisas que você está procurando, e as maneiras pelas quais você pode querer gravar o que você encontrar. O segredo é a preparação - equilibrar a necessidade de estruturar o que você encontra enquanto está aberto para o inesperado. Esta ferramenta inclui uma lista simples do que observar e um formato para anotar esses achados. Esta ficha indica algumas das coisas que você pode querer gravar quando fizer a Sombra. Não tenha medo de experimentar - você estar observando em silêncio ou estar ativamente envolvido dependerá muito de cada situação que você envolvido. Preencha uma ficha para cada pessoa que você seguir. Peça a sua equipe para preencher uma folha semelhante para cada pessoa que eles seguirem. Esta é uma forma estruturada para comparar suas observações sobre vários dos “participantes”

sombreados por você e sua equipe. As observações que você achar relevante dependem do foco do seu projeto. Essas poderiam ser sobre as pessoas que conheceram, dos lugares que forem, ou como eles organizam a vida. Sinta-se livre para personalizar as caixas na ficha – as daqui são exemplos para fomentar algumas ideias. Pode ser uma boa ideia pedir a permissão de uma pessoa no caso de você querer segui-los de perto, embora também seja possível observar o participante a uma certa distância. Isso pode depender do que é socialmente aceito dentro da situação ou cultura específica. Por favor, respeite o espaço da pessoa e se certifique de que eles são confortáveis. Você não quer quebrar o fluxo natural de como eles agem em sua vida cotidiana.

Onde e Quando

Quem

Principais conclusões

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Gostos

Ódios

Hábitos

Atividades

Objetos

Espaço



Compreendendo comportamentos de saneamento e percepções em favelas urbanas da Índia.



Eu quero coletar  
informações dos outros  
em uma conversa  
que desvende  
suas perspectivas



## GUIA DE ENTREVISTA

INSPIRADO EM  
IDEO (2012) Develop an interview approach p58. In: Human Centred Design Toolkit.

### NÍVEL DE ENVOLVIMENTO



REQUER ALGUM DIÁLOGO com colegas / pares. Planeje algum tempo para interagir e preencher as planilhas em colaboração com a equipe ao longo de pelo menos um dia.

# O que é e por que eu deveria fazê-lo?

A maneira mais fácil de entender uma pessoa é conversar com ela. As entrevistas são uma maneira de se conectar com as pessoas; uma oportunidade de ouvi-las descrever suas experiências em suas próprias palavras. Conversar com as pessoas sobre suas vidas cotidianas pode ajudá-la a definir e descrever os problemas que elas enfrentam, compreender o ambiente que elas estão inseridas, e até mesmo imaginar as maneiras nas quais você pode entrar em contato com elas. Entrevistas também podem atuar como evidência de por que o seu trabalho é necessário ou qual o impacto que o seu trabalho cria. Conseguir o que quer de uma entrevista, porém, pode ser mais difícil do que você pensa - o que as pessoas dizem e o que eles realmente fazem muitas vezes são coisas muito diferentes. O estabelecimento de uma compreensão profunda de uma experiência particular pode levar algum tempo, e requer uma série de perguntas e atividades como parte de uma conversa. Mesmo uma pequena entrevista pode fornecer uma enorme quantidade de informações, com volumes de materiais rapidamente se acumulando quando você começar a falar com várias pessoas. O **Guia de Entrevista** funciona como uma lista para ajudá-lo a preparar um plano de ação para uma entrevista.

## ? COMO USAR?

Esta ficha é um exemplo de como você pode preparar sua entrevista. Dependendo do foco do projeto, esta também pode conter outros elementos. Geralmente você deseja explorar uma mistura de práticas e motivações ocultas. Concentre suas perguntas para saber 'o que' e o 'como' e, em seguida, explore mais profundamente as motivações das pessoas perguntando o "porquê".

Você poderia seguir esta estrutura de três passos para estruturar a sua entrevista:

**Abra-se:** Deixe o participante se sentir à vontade com perguntas de aquecimento com as quais eles fiquem confortáveis. (Por exemplo: Regras domésticas - quem faz o quê na casa? Convide-o a contar algumas histórias recentes relacionadas com o tema).

**Seja amplo:** Estimule um pensamento maior e mais amplo sobre as questões que eles não refletem no dia-a-dia. (aspirações para o futuro, como as coisas estão conectadas?)

**Examine profundamente:** se aprofunde no o desafio que tem nas mãos e conduza com cenários "e se".

Existem várias maneiras de levantar e documentar informações durante uma entrevista. Certifique-se de pedir aos participantes para serem específicos e para esclarecerem suas preferências e motivações. Você pode pedir às pessoas para simplesmente dizer-lhe, mas você também pode convidá-las a mostrar as coisas, ou talvez fazer um desenho de práticas específicas que eles fazem (por exemplo, onde é o seu lugar preferido no quarto? Qual é o seu objeto favorito na casa?) Antes de fazer a entrevista, é aconselhável praticar com sua equipe para ter uma noção de como enquadrar uma pergunta leva às respostas que procura. Também pense sobre como você usaria essas entrevistas mais tarde. Isto é especialmente útil se várias pessoas irão conduzir essas entrevistas.

Me mostre

Desenhe

Pense alto

Seja específico

Eu quero coletar informações dos outros  
em uma conversa que desvende suas perspectivas.

## GUIA DE ENTREVISTA

### Me mostre

Se você está no ambiente do entrevistado, peça-lhe para lhe mostrar as coisas com as quais eles interagem (objetos, espaços, ferramentas, etc). Tire fotos e faça anotações para refrescar sua memória mais tarde. Também faça com que eles te expliquem passo-a-passo um hábito ou prática

### Desenhe

Peça aos participantes que mapeiem suas atividades e experiências por meio de rascunhos e diagramas. Essa é uma boa maneira de desmascarar premissas/hipóteses e revelar como as pessoas percebem e organizam suas atividades.

### Pense alto

Peça a eles que realize um processo ou tarefa, peça também que ao longo desse processo que eles descrevam em voz alta o que estão fazendo. Isso ajuda a descobrir suas motivações, preocupações, percepções e raciocínio.

### Seja específico

As pessoas geralmente generalizam sobre o que é típico e habitual e acabam deixando de lado detalhes importantes. Em vez disso, peça as pessoas para falarem sobre um período específico de tempo. Ao invés de perguntar o que é um dia típico na vida deles, pergunte o que aconteceu ontem.

Investigando as práticas de uso doméstico da água com donas de casa na Índia rural.



Eu quero coletar  
informações dos outros  
ao saber o que,  
no coração, as  
motiva de verdade



## ESCADA DE PERGUNTAS

INSPIRADO EM  
Project Innovation (2012) Question. In: Social Innovation Toolkit.

NÍVEL DE ENVOLVIMENTO



CONSIDERAVELMENTE SIMPLES, ferramenta que você mesmo administra e que demanda relativamente menos tempo.

# O que é e por que eu deveria fazê-lo?

Como você sabe a pergunta certa a se fazer? Às vezes, chegar à resposta certa significa pensar mais sobre o tipo de perguntas que você está pedindo. Pode parecer simples, mas focar em sobre o que você está perguntando é essencial para se chegar a uma compreensão mais profunda da situação. A **Escada de Perguntas** é uma técnica de entrevista que ajuda a aprofundar em um determinado tópico, fazendo uma série de perguntas sobre diferentes aspectos relacionados a esse mesmo tópico.

Esta ferramenta é uma maneira rápida e fácil de começar a fazer suas perguntas de algumas maneiras diferentes, e começar a combinar perguntas, a fim de atingir respostas mais complexas. Ela fornece uma visão estruturada do que se passa em uma pergunta; ela mostra como combinar uma variedade de perguntas: quem, o quê, onde, quando, porquê e como; juntamente com as palavras como: é, fez, possa, irá, faria e pode. Isso torna muito mais fácil planejar a melhor maneira de chegar ao núcleo do assunto em questão, e para construir cadeias de perguntas que lhe permitirão alcançar gradualmente o núcleo de questões mais complexas.

## ? COMO USAR?

Ao fazer um questionário ou antes de ir para uma entrevista, esta ficha pode ser usada como uma série de perguntas possíveis a partir das quais um conjunto final pode ser escolhido. Use isso para praticar a aproximação e exploração de um problema por meio de várias direções. Depois de ter ganho alguma experiência com o uso desta técnica, você pode encontrar-se usando-a automaticamente em conversas ou entrevistas você conduza com as pessoas.

	Questões simples ←			→ Questões complexas		
	É	Fez	Pode	Irá	Faria	Poderia
Quem	Quem é	Quem fez	Quem pode	Quem irá	Quem faria	Quem poderia
O que	O que é	O que fez	O que pode	O que irá	O que faria	O que poderia
Onde	Onde é	Onde fez	Onde pode	Onde irá	Onde faria	Onde poderia
Quando	Quando é	Quando fez	Quando pode	Quando irá	Quando faria	Quando poderia
Por que	Por que é	Por que fez	Por que pode	Por que irá	Por que faria	Por que poderia
Como	Como é	Como foi	Como pode	Como será	Como faria	Como poderia

Eu quero coletar informações dos outros  
ao saber o que, no coração, as motiva de verdade

## ESCADA DE PERGUNTAS

	← QUESTÕES SIMPLES					→ QUESTÕES COMPLEXAS
	É	Fez	Pode	Irá	Faria	Poderia
Quem	Quem é	Quem fez	Quem pode	Quem irá	Quem faria	Quem poderia
O que	O que é	O que fez	O que pode	O que irá	O que faria	O que poderia
Onde	Onde é	Onde fez	Onde pode	Onde irá	Onde faria	Onde poderia
Quando	Quando é	Quando fez	Quando pode	Quando irá	Quando faria	Quando poderia
Por que	Por que é	Por que fez	Por que pode	Por que irá	Por que faria	Por que poderia
Como	Como é	Como foi	Como pode	Como será	Como faria	Como poderia

Criando histórias em torno de práticas de água potável e rituais com crianças em idade escolar.



Eu quero coletar informações dos outros para garantir que meu trabalho seja relevante para as pessoas que estou trabalhando



## MAPA DE HISTÓRIAS

INSPIRADO EM  
Julier J., Kimbell L. (2012) Storyworld. p24. In: The Social Design Methods Menu.

### NÍVEL DE ENVOLVIMENTO



**FERRAMENTA MAIS COMPLEXA** que deve ser idealmente utilizada ao longo de alguns dias. Dado a natureza estratégica das entradas/saídas de informações, a ferramenta exige consultas com profissionais experientes, colegas e, preferencialmente, deve ser revista após uma primeira utilização.

# O que é e por que eu deveria fazê-lo?

A coleta de dados qualitativos por meio de entrevistas e observações pode ser extremamente rica. Ter uma forma estruturada de documentar isso pode ser muito importante para a análise e a comunicação. A ferramenta **Mapa de Histórias** oferece uma forma útil de destacar as descobertas mais relevantes da sua pesquisa. Isso te ajuda a não ficar sobrecarregado com os detalhes, te mostrando como estruturar a sua documentação para que as discussões que você tiver posteriormente estejam em sintonia com os requisitos da aprendizagem.

Essa ferramenta te possibilita trazer à luz para você parte do mundo da pessoa a partir do momento que você começa a desenhar uma solução que está associada à pessoa. Isso te permite criar histórias que facilita as pessoas se relacionarem, terem empatia – geralmente casando as cores e complexidades do cotidiano da vida de cada pessoa. Essas histórias podem ser gatilhos chaves para inspirar ideias criativas.

## ? COMO USAR?

Você pode usar a “Mapa de Histórias” como fonte de informações para uma Oficina Criativa de ideias. Preencha as planilhas previamente, para prover um perfil estruturado relevante com ao assunto. Isso oferece um ponto de partida útil para um brainstorming de ideias para novas soluções.

Você também pode usar o “Mapa de Histórias” como uma atividade de uma oficina preenchendo as seções da sua ficha de trabalho junto com o seu time, enquanto está analisando os

dados da sua pesquisa. Isso permite que o time desenvolva um entendimento, em conjunto, sobre uma pessoa e o seu mundo. Em algumas situações, você pode ainda usar a “Contaçon de Histórias” como uma ferramenta de pesquisa ao pegar a sua planilha de trabalho para a entrevista com alguém. Juntos, mapeiem diferentes aspectos de vocês e a vida dele como parte da sua conversa. Isso funciona particularmente bem com participantes de pesquisa ativos e criativos.

Perfil	Contexto		Memorável _____ _____ _____  Coisas que se destacaram _____ _____ _____
	Conexões e relações	Objetos e lugares	
	Pessoa		
	Percepções	Aspirações	

Eu quero coletar informações dos outros  
para garantir que meu trabalho seja relevante para as pessoas que estou trabalhando

## MAPA DE HISTÓRIAS

### Perfil

Adicione uma figura ou desenho que represente essa pessoa

NOME  
IDADE  
GENÊRO  
FAMÍLIA  
CONTEXTO DE VIDA  
TRABALHO  
LAZER

### Contexto

#### Conexões e relações

À quem essa pessoa está conectada? Como?  
(pessoas e organizações)

#### Objetos e lugares

A quais objetos físicos e digitais essa pessoa está conectada?  
Como, onde e quando?

### Pessoa

#### Percepções

O que essa pessoa pensa ou acredita sobre ela e o mundo em volta delas?

#### Aspirações

Como essa pessoa pensa sobre as mudanças do ambiente em volta dela?  
O que molda isso?

### Memorável

### Coisas que se destacaram

**FERRAMENTA UTILIZADA:** GUIA DE ENTREVISTA, ESCADA DE PERGUNTAS

**ORGANIZAÇÃO:** IDE

**PAÍS:** CAMBODIA

**SETOR:** REDUÇÃO DA POBREZA RURAL

**PAPEL:** LÍDER DE INOVAÇÃO

**PESSOA PARA CONTATO:** YI WEI

**EMAIL:** YWEI@IDE-CAMBODIA.ORG

“Estávamos elaborando um roteiro de entrevista para coletar informações sobre um determinado grupo de funcionários do governo para avaliar se eles deveriam ser o canal recomendado para a implementação de uma campanha de marketing social.

Nós precisamos coletar percepções honestas deles e daqueles em torno deles sobre quão apropriados eles eram para servir a este papel.”

### **POR QUE NÓS USAMOS A FERRAMENTA?**

Foi utilizado o Guia de Entrevista e a ferramenta de Escada de Perguntas em conjunto para nos ajudar a fazer um balanço - certificando-nos de que tínhamos levantado todas as perguntas possíveis antes, depois organizando-as de acordo com o objetivo da pergunta e, finalmente, por nível de complexidade.

### **COMO UTILIZAMOS A FERRAMENTA:**

Usamos a ferramenta como um guia para ajudar a organizar as nossas perguntas. O aspecto mais útil foi, provavelmente, como a ferramenta organizou as perguntas de acordo com a complexidade. No caso do Camboja, fazer uma pergunta muito provavelmente não vai te dar a resposta de primeira. Em vez disso, você tem que fazer a mesma pergunta de várias maneiras diferentes, e entender quais são as questões mais complexas ajuda a nos orientar a fazer as perguntas mais simples em primeiro lugar.

### **RESULTADOS DA FERRAMENTA:**

Fomos capazes de fazer perguntas o mais diretamente possível, sem ficar com questões muito complexas no começo, com mais idéias abstratas, como por exemplo as condicionais.



CONDUZINDO UM QUESTIONÁRIO JUNTO COM A NOSSA GERÊNCIA DE VÍDEO E EQUIPE DE SOFTWARE COM O AUXÍLIO DA FERRAMENTA DE ESCADA DE PERGUNTAS.

Digital Green utiliza as ICTs para fazer a curadoria e compartilhar as melhores práticas (na forma de vídeos criados por agricultores) entre os agricultores rurais na Índia.

As bases de dados destes vídeos de agricultura são criadas por nossas equipes internas e a sua gestão é a parte mais crítica do nosso trabalho. Atualmente nós usamos uma tecnologia desenvolvida internamente para gestão de vídeo, que não é muito amigável ao usuário ( user-friendly ) e exigência muito tempo e esforço. Com isso, nós estávamos tentando projetar uma pesquisa interna através da qual queríamos saber quais são os problemas atualmente enfrentados pelo nosso pessoal no uso das ferramentas atuais.

### **POR QUE NÓS USAMOS A FERRAMENTA?**

Usamos a ferramenta Escada de Perguntas porque queríamos construir algumas perguntas muito específicas como um aquecimento e depois passar para questões abertas que seriam mais complexas, mas também mais reveladoras. As respostas a esta atividade ajudariam a equipe de software a entender como fazer a atividade de gestão de vídeo interno de forma mais eficaz e eficientemente.

### **COMO UTILIZAMOS A FERRAMENTA:**

Nós usamos este modelo na ficha para projetar perguntas para uma pesquisa interna que emitimos para as equipes internas do programa para avaliar o seu processo de entrada de dados, envio de vídeos e mapeá-los. Funcionou muito bem porque era simples e fomos capazes de projetar o questionário em muitos níveis diferentes de complexidade, o que tornou acessível e mais aberta a nossa linha de questionamento.

### **RESULTADOS DO USO DA FERRAMENTA:**

Fomos capazes de projetar nossa pesquisa de uma forma mais estruturada. Algumas perguntas exemplo que nós construímos foram:

- Por que é importante ou não é importante, para a Digital Green ter uma cópia de todos os vídeos?
- No futuro, quem pode querer criar coleções em nosso site?
- É provável que alguém possa se esquecer de linkar um vídeo enviado no Youtube no ID da Coco?

connect is en  
disciplinary platform  
facilitate innovation  
exchange and  
creation in the area  
and employability  
bring together  
s from Community  
igations, Develop  
s, Social sciences,  
gogy, Business  
ogy.



Mapeamento de motivações e barreiras de desempenho para várias partes envolvidas em um programa de empregabilidade para a juventude fora da escola.

Eu quero conhecer  
as pessoas com quem  
estou trabalhando,  
deixando clara as relações  
entre as partes interessadas



## MAPA DE PESSOAS E CONEXÕES

INSPIRADO EM

Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012) Stakeholder Mapping, In: Service design toolkit.

### NÍVEL DE ENVOLVIMENTO



**FERRAMENTA MAIS COMPLEXA** que deve ser idealmente utilizada ao longo de alguns dias. Dado a natureza estratégica das entradas/saídas de informações, a ferramenta exige consultas com profissionais experientes, colegas e, preferencialmente, deve ser revista após uma primeira utilização.

# O que é e por que eu deveria fazê-lo?

O **Mapa de Pessoas e Conexões** é uma forma rápida e fácil de visualizar com precisão quem você está tentando alcançar e de qual forma. O mapa apresenta uma visão geral de todos os indivíduos e organizações diferentes envolvidos no que você faz. A ferramenta habilita o desenvolvimento de uma visão mais clara de como todas as diferentes pessoas e organizações se relacionam, tanto com o seu trabalho quanto entre eles mesmos. Isto pode incluir pessoas ou comunidades que você trabalha diretamente, as diversas instituições que você recebe (ou deseja receber) investimento, seus próprios colegas, comunidades locais e até redes internacionais de apoio.

O Mapa de Pessoas e Conexões pode ser um ótimo recurso quando se está compartilhando o que você faz e como isso se conecta dentro da comunidade de parceiros e beneficiários que o envolvem. Esta ferramenta é baseada no original “Gráfico de Aranha” desenvolvido pelo Helsinki Design Lab, e futuramente inspirado pela Ferramenta de Mapeamento de Stakeholders da Namahn and Yellow Window.

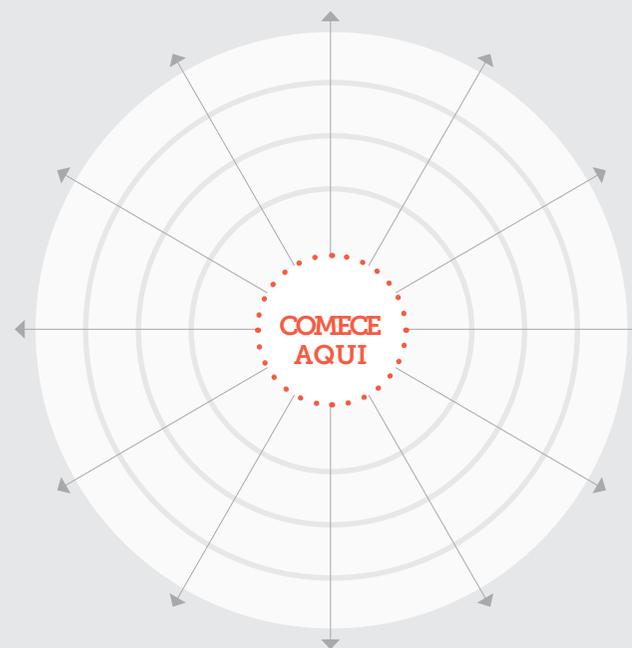
## ? COMO USAR?

Comece anotando o seu público alvo, incluindo seus beneficiários, usuários ou clientes que se beneficiariam do seu trabalho, no centro da ficha. Siga do centro em direção às camadas externas, mapeando outras pessoas e organizações que estão relacionadas com o seu trabalho. Isto pode ser pessoas e organizações que são responsáveis, em conjunto com você, por implementar ou entregar seu trabalho.

Organizando as pessoas e organizações que estão relacionados ao seu trabalho nos círculos concêntricos, é possível indicar quais deles estão mais próximos ou distantes do seu público alvo. Quanto mais próximos do núcleo, mais influentes eles são. Quanto mais próximos das camadas externas, mais afastados estão. Organizar as pessoas e organizações no mapa em grupos que expressam redes

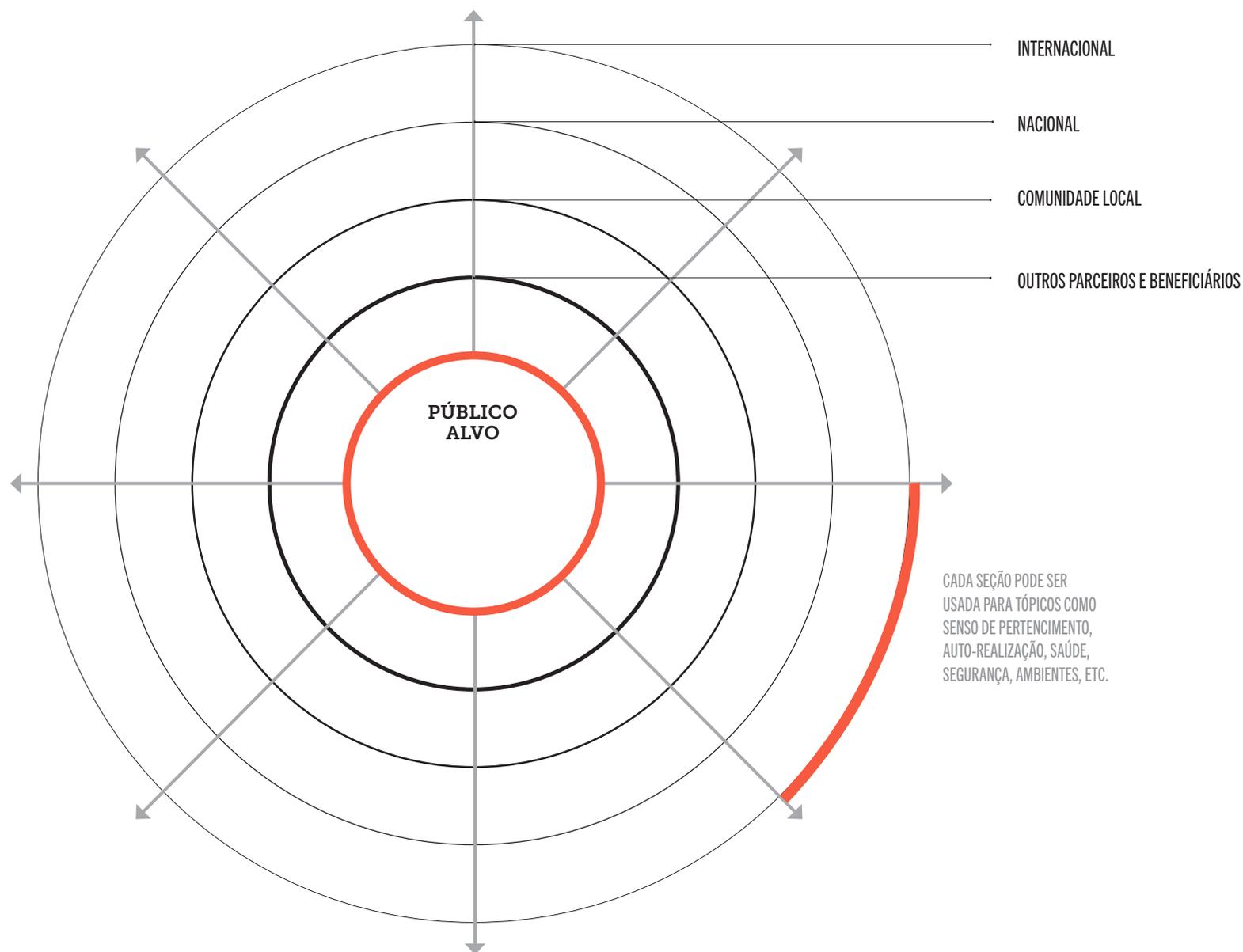
específicas, setor ou áreas de interesse, ajuda no preenchimento da ferramenta. Por exemplo um grupo com todas as pessoas e organizações envolvidas com saúde, segurança, meio ambiente ou educação. Escolha grupos que são relevantes na sua situação.

Uma vez que a ficha estiver preenchida, observe cada pessoa e organização no mapa com sua equipe e, se necessário, reposicione-os no círculo e grupo que a equipe acredita que mais se encaixa. Esta revisão fornece um ponto de partida útil para discutir quais relacionamentos ou conexões são chaves, e quais podem demandar uma atenção extra. Marcando claramente estes campos no mapa você pode destacar e comunicar os focos principais do seu trabalho.



Eu quero conhecer as pessoas com quem estou trabalhando  
deixando clara as relações entre as partes interessadas

## MAPA DE PESSOAS E CONEXÕES



Entendendo as necessidades especiais de lavar as mãos e comportamentos para grupos específicos de usuários que vivem em favelas urbanas.



Eu quero conhecer as  
pessoas com quem estou  
trabalhando através  
de uma melhor definição de  
quem estou tentando alcançar



## PÚBLICO ALVO

INSPIRADO EM

Nesta (2009) Worksheet 3a: Your Customers. In: Creative Enterprise Toolkit.

### NÍVEL DE ENVOLVIMENTO



**FERRAMENTA MAIS COMPLEXA** que deve ser idealmente utilizada ao longo de alguns dias. Dado a natureza estratégica das entradas/saídas de informações, a ferramenta exige consultas com profissionais experientes, colegas e, preferencialmente, deve ser revista após uma primeira utilização.

# O que é e por que eu deveria fazê-lo?

Como descobrir mais insights sobre os grupos que quer atender, e o tipo de necessidades que têm, é uma pergunta fundamental para cada projeto ou organização. Essa ferramenta é uma forma rápida e fácil de construir uma visão geral e desenvolver um entendimento das diferentes pessoas que seu trabalho pode alcançar e os recursos que precisa para tal.

**Público Alvo** é provavelmente melhor utilizado quando você está começando a imaginar quem você quer atender e por quê. É também uma boa e efetiva forma de compartilhar essa informação com outros.

## ? COMO USAR?

Preencha a ficha considerando as necessidades das pessoas ou organizações que você está atendendo. Continue por adicionar anotações para descrever os grupos que potencialmente estariam interessados em seu trabalho, ou quem poderia se beneficiar dele. Além disso, tente pensar sobre outras pessoas ou organizações que também poderiam se beneficiar ou ter interesses/necessidades conectados ao seu trabalho. Esses podem ser diferentes das dos seus clientes.

Você pode preencher fichas diferentes para grupos diferentes. Ao usar essa ficha você pode construir uma figura dos grupos de beneficiários em potencial. Realmente tente preencher os campos mais precisos

na parte de baixo. Isso vai te ajudar a ter uma noção mais concreta dos elementos envolvidos. É útil adicionar nomes ou frases curtas que descrevam cada um dos grupos de beneficiários. Se você ainda não tem um nome para eles, pense em um que represente o grupo de uma forma útil para sua organização. Nomear esses grupos torna mais fácil as conversas com sua equipe outros atores do processo. Você pode fazer isso informalmente, por exemplo, com amigos ou colegas. Você também pode fazer mais formalmente, dentro de uma reunião com parceiros ou investidores. Idealmente você poderia também conversar com seus clientes e outros beneficiários que estão em contato com o seu trabalho, assim pode conferir suas suposições.

Qual é o nome desse grupo?				
Pode desenhá-los? (ou colar uma imagem que os representa)	Quais são suas necessidades?			
	O que está oferecendo para eles?			
Eles são quantos?	Quantos desses você vai entrar em contato?	Quão frequentemente vocês vão interagir?	O que você recebe em retorno?	Como o seu relacionamento pode crescer?

Eu quero conhecer as pessoas com quem estou trabalhando  
através de uma melhor definição de quem estou tentando alcançar

PÚBLICO ALVO

Qual é o nome desse grupo?

Pode desenhá-los?  
(ou colar uma imagem que os representa)

Quais são suas necessidades?

O que está oferecendo para eles?

Eles são quantos?

Quantos desses  
você vai entrar  
em contato?

Quão  
frequentemente  
vocês vão  
interagir?

O que você  
recebe em  
retorno?

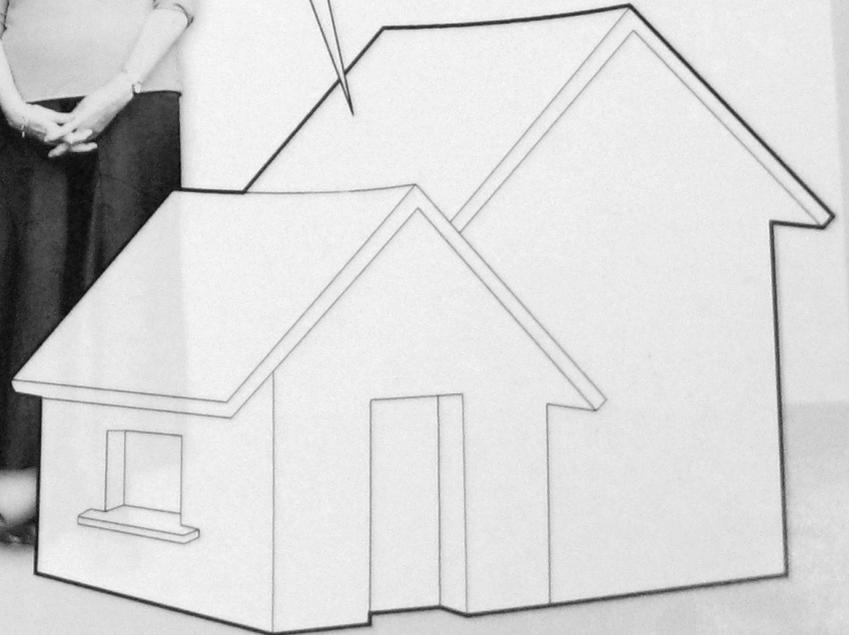
Como o seu  
relacionamento  
pode crescer?

# BUSY BEES

Driven by the practicalities of an overloaded everyday life, these are cost-sensitive and eco-aware but neither are crucial factors to them. Focused on their families, jobs and homes, associated practical activities drive their day to day life - water usage is not a priority that defines their lifestyle.

*In your daily round, you have plenty of other things to think about apart from water.*

*If they could show me how much I could have saved over the last five years, then I'd say 'briliant, install the meter tomorrow!'*



Eu quero conhecer as  
pessoas com quem  
estou trabalhando através  
da visualização de suas  
características principais



## PERSONAS

INSPIRADO EM  
Business Design Toolkit (2010) Personas.

### NÍVEL DE ENVOLVIMENTO



REQUER ALGUM DIÁLOGO com colegas / pares. Planeje algum tempo para interagir e preencher as planilhas em colaboração com a equipe ao longo de pelo menos um dia.

# O que é e por que eu deveria fazê-lo?

**Personas** são retratos de indivíduos fictício porém realistas que são usados como um ponto de referência comum para comunicar grupos específicos dentro do seu público alvo. Personas são criadas ao agregar as características de pessoas parecidas – seus comportamentos, motivações e etc. – em um “arquétipo” em que o grupo pode ser compreendido. Ao criar um personagem fictício que encarna essas características, você não perde os pequenos detalhes que fazem alguém ser a pessoa que é. Desse jeito, personas ajudam que seu grupo continue focado em pessoas, ao invés de descrições abstratas do grupo que eles dizem representar.

A chave para desenvolver personas bem é saber o que colocar e o que deixar de fora. Costumam ser desenvolvidas a partir de um gama de diferentes fontes, cada uma podendo conter enormes quantidades de detalhes. O truque é reconhecer as características em comum que formam a base da persona, e qual seleção de detalhes pessoais deve ser incluída para trazê-la “para vida”. Acertar isso pode ser incrivelmente benéfico já que te permite gerar ideias e testar soluções em potencial a partir das suas perspectivas. Vale a pena criar mais de uma persona para que você possa focar nas características principais de cada subgrupo do seu público alvo.

## ? COMO USAR?

Personas representam subgrupos-alvo diferentes que uma organização quer entrar em contato. Estar consciente das diferentes preferências, rotinas e motivações que cada uma dessas personas tem pode te ajudar a customizar seus produtos e serviços para esses subgrupos específicos.

Use a ficha para compilar um retrato de uma pessoa típica que poderia representar uma das personas que sua organização

busca interagir com.

Tente fazer a persona o mais próximo de uma pessoa típica que puder ao acrescentar um nome, imagem e descrições de interesses, habilidades e motivações.

Sinta-se a vontade para adicionar outros detalhes que são relevantes para o seu contexto e relação com essa persona.

ADICIONE FOTO OU DESENHO	Quem sou eu?	3 razões para eu me engajar com você 1. <hr/> 2. <hr/> 3.	3 razões para eu não me engajar com você 1. <hr/> 2. <hr/> 3.	
	Nome da persona			
	Segmento do público alvo:			
Meus interesses	Minha personalidade	Minhas habilidades	Meus sonhos	Meu ambiente social

Eu quero conhecer as pessoas com quem estou trabalhando  
através da visualização de suas características principais

## PERSONAS

Quem sou eu?

ADICIONE FOTO OU DESENHO

Nome da persona

Segmento do público alvo:

3 razões para eu me engajar com você

1.

2.

3.

3 razões para eu não me engajar com você

1.

2.

3.

Meus interesses

Minha personalidade

Minhas habilidades

Meus sonhos

Meu ambiente social

Previendo ofertas para 'mais que um trabalho', uma plataforma de empregabilidade para os jovens.



Eu quero conhecer as  
pessoas com quem  
estou trabalhando  
ao definir quão nova  
minha oferta é para eles



## MAPA DE PROMESSAS E POTENCIAIS

NÍVEL DE ENVOLVIMENTO

INSPIRADO EM

IDEO (2011) Deliver: Plan a pipeline of solutions, p135. In: IDEO, Human Centered Design Toolkit. Edition - 2. London: IDEO.



REQUER ALGUM DIÁLOGO com colegas / pares. Planeje algum tempo para interagir e preencher as planilhas em colaboração com a equipe ao longo de pelo menos um dia.

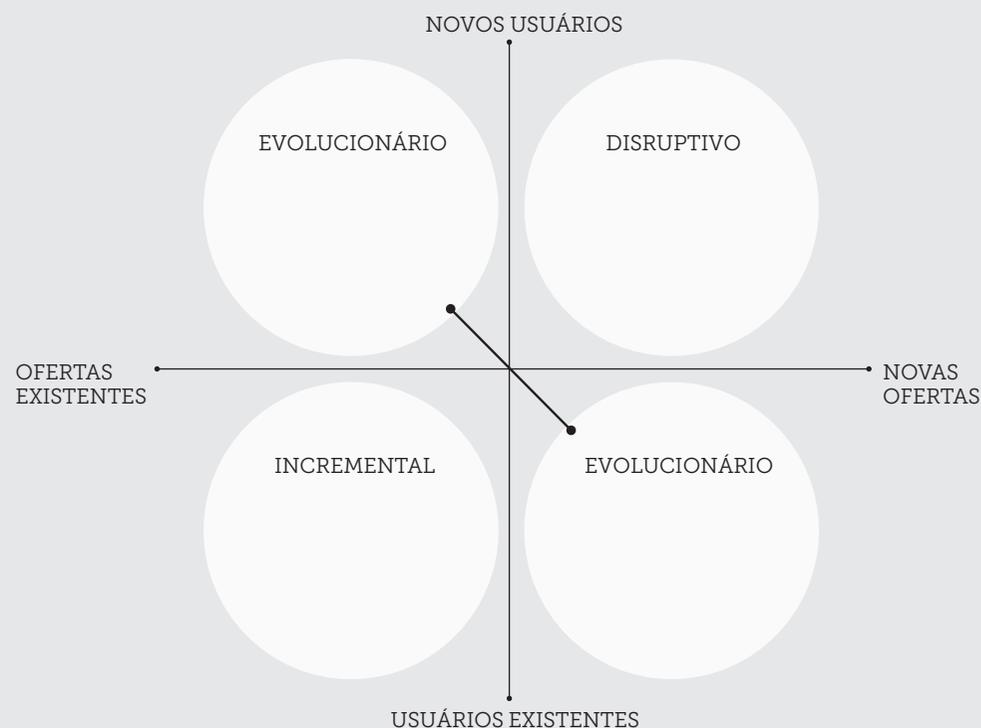
# O que é e por que eu deveria fazê-lo?

O **Mapa de Promessas e Potenciais** é uma forma simples de definir o seu valor adicionado ao mapear a relação entre o que você faz e pra quem você faz. A ferramenta provê um diagrama onde você pode posicionar cada ideia ou solução que você está desenvolvendo, caso seja direcionada as pessoas com quem você já trabalha ou para pessoas que gostaria de começar a entrar em contato. Cada ideia é também classificada como sendo completamente nova, ou como algo construída em cima do que você já faz. Nessa forma quaisquer novas soluções em potencial que você desenvolver são mapeadas junto com as promessas que você já fez – e você pode ver como cada uma se relaciona com as pessoas que podem ser afetadas. As vezes mapear dessa forma é útil para entender quanto trabalho – e quantos benefícios – uma solução em potencial pode trazer. Nessa ficha, que foi inspirada pela users & offerings (IDEO, 2011), você pode mapear quais ideias e ofertas são radicalmente novas e quais são baseadas nas já existentes.

## ? COMO USAR?

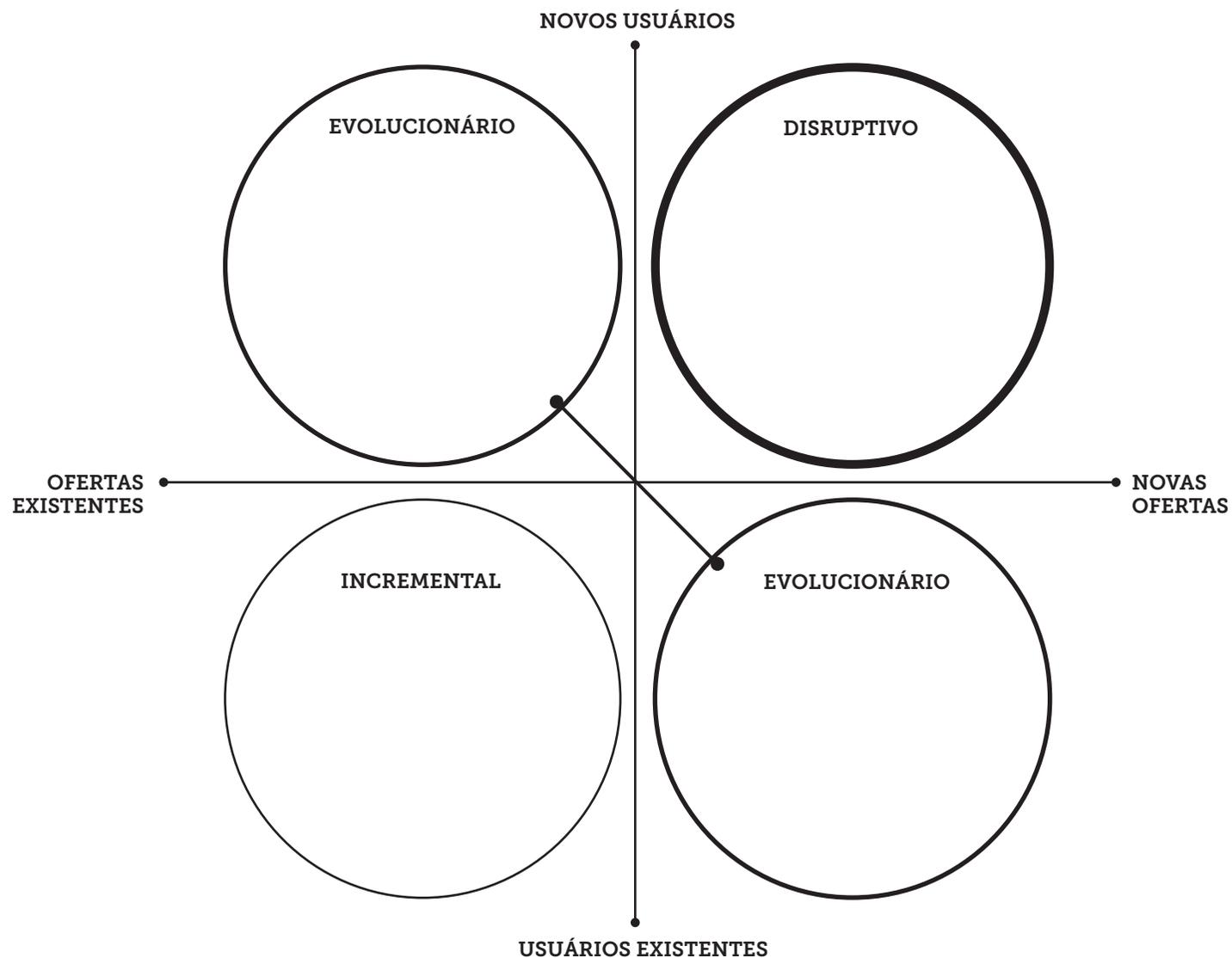
Para cada um dos eixos (independentes), primeiro decida onde uma oferta específica que você ou sua organização tem está posicionada. É uma oferta nova ou já existente? É para usuários novos ou já existentes? Então encontre um ponto no mapa onde essas duas posições se cruzam – é lá que você posiciona essa ideia. Dependendo de onde sua oferta for para, você ter uma ideia melhor se ela é disruptiva ou se está construindo em cima de algo já existente (pe. Incremental). Isso te ajuda a entender se

está correndo riscos alto por fazer algo radicalmente novo, ou um risco baixo ao construir em cima do que já está lá. Sua oferta também pode ter várias sub-ofertas, e cada uma delas representa uma posição diferente no mapa. Usar a ferramenta te dá uma ideia da distribuição do seu portfólio. Isso pode ser potencialmente usado como uma forma interessante de gerar ideias – e te ajudar a priorizá-las dentro do ciclo de desenvolvimento de produtos da sua organização.



Eu quero conhecer as pessoas com quem estou trabalhando  
ao definir quão nova minha oferta é para eles

## MAPA DE PROMESSAS E POTENCIAIS



**FERRAMENTAS USADAS:** PÚBLICO ALVO, PERSONAS

**ORGANIZAÇÃO:** UNDP UZBEKISTAN

**PAÍS:** UZBEQUISTÃO

**SETOR:** ESPECIALISTA EM RELACIONAMENTO COM COMUNIDADES

**PAPEL:** COMMUNITY OUTREACH SPECIALIST

**PROJETO:** ROJETO EM CONJUNTO DOS VOLUNTÁRIOS PNUD/ONU “INOVAÇÃO SOCIAL E VOLUNTARIADO NO UZBEQUISTÃO”

**PESSOA PARA CONTATO:** ANDREAS KARPATI

**EMAIL:** ANDREAS.KARPATI@UNDP.ORG

O fundo de desenvolvimento do esporte para crianças sob o Ministério da Educação Pública no Uzbequistão estava preocupado que, mesmo com um investimento de larga escala em complexos esportivos, o uso desses locais estava abaixo das expectativas, especialmente fora de Tashkent (Capital do Uzbequistão).

O fundo do esporte para crianças estava particularmente preocupado com a participação de meninas de áreas rurais nos esportes, já que costumam não aproveitar os benefícios deles devido a uma falta de conscientização dos pais, encorajamento ou até mesmo autorização.

Então, além de grandes investimentos em infraestrutura e programas garantindo o livre acesso à complexos esportivos, como conseguir fazer as pessoas utilizar esses locais?



FICHAS DE PÚBLICO ALVO E PERSONAS PREENCHIDAS PELOS PARTICIPANTES DAS OFICINAS

## **PORQUE USAMOS A FERRAMENTA:**

Nós organizamos uma oficina sobre inovação social com jovens cidadãos – alunos de uma universidade local parceira, focada em “esporte para inclusão social”. As propostas de projetos promissoras que saíssem de lá poderiam ser consideradas para um prêmio – uma pequena bolsa de até \$1.500,00. Enquanto elaboravam essas propostas de projetos, utilizamos várias ferramentas como público alvo e personas para pensar sobre os usuários e a Definição do Problema e Diagrama de Causas para pensar sobre possíveis problemas e soluções.

As ferramentas foram escolhidas primariamente por esses três critérios:

1. Adequação para projetos voluntários em pequena escala sem elementos comerciais
2. Aplicabilidade para a fase inicial, pré-prototipagem do processo de inovação social (ênfase na ideação, definição do problema, definição dos usuários)
3. Pode ser feito em menos de uma hora em um ambiente de sala-de-aula/oficina.

## **COMO UTILIZAMOS A FERRAMENTA:**

As ferramentas de Público Alvo e Personas foram úteis em ajudar os alunos à pensar sobre as características detalhadas dos seus futuros usuários. Eles frequentemente falavam sobre “chefes de famílias tradicionais” por exemplos, mas as ferramentas os ajudaram a ancorar generalizações como essas em características concretas: onde eles são encontrados, o que fazem num dia comum, quais são seus valores concretos, qual é a mídia que consomem, qual é o relacionamento com tecnologia moderna, etc. Nós usamos essa ferramenta para realçar as características dos nossos clientes-alvo ao “nos colocar nos sapatos da outra pessoa”.

Percebemos que nenhum problema pode ser resolvido sem levar em consideração a personalidade das pessoas, suas necessidades e uma imagem holística de suas vidas.

## **RESULTADOS DA FERRAMENTA:**

Percebemos que nenhum problema pode ser resolvido sem levar em consideração a personalidade das pessoas, suas necessidades e uma imagem holística de suas vidas.

Dicas para outras pessoas:

- É melhor não se concentrar em um tipo de personalidade para a ferramenta de personas, mas sim criar múltiplas personas, pois o problema pode fazer parte de vários grupos sociais.
- É bom se preparar e coletar informações antes de usar as ferramentas de público alvo e personas em uma oficina

**FERRAMENTA USADA:** PERSONAS

**ORGANIZAÇÃO:** UNDP KOSOVO

**PAÍS:** KOSOVO

**SETOR:** GOVERNANÇA LOCAL

**PAPEL:** GERENTE DE PROJETOS, MÍDIAS SOCIAIS PARA EMPODERAMENTOS LOCAIS INOVADORES

**PESSOA PARA CONTATO:** LEJLA SADIKU

**EMAIL:** LEJLA.SADIKU@UNDP.ORG

**MAIS INFORMAÇÕES:** [HTTP://WWW.UNDP.ORG/CONTENT/KOSOVO/EN/HOME/OPERATIONS/PROJECTS/DEMOCRATIC\\_GOVERNANCE/SMILE.HTML](http://www.undp.org/content/kosovo/en/home/operations/projects/democratic_governance/smile.html)

# Minha equipe e eu estamos trabalhando em um projeto buscando construir pontes entre tomadores de decisão e jovens.

Um projeto com a ONU Mulheres envolve uma série de discussões no twitter com mulheres que são exemplos na política. Um desafio para nós é o entendimento melhor do nosso público e ser específico sobre quem estamos tentando ajudar nessas intervenções. Portanto usamos a ferramenta de personas.

## **COMO USAMOS A FERRAMENTA:**

Trabalhamos ela em uma oficina com 6 pessoas durante 2,5 horas. Todos trabalharam individualmente para construir a persona com muita pouca facilitação. Durante o exercício nós rapidamente estabelecemos que precisávamos nos engajar com pessoas fora do nosso público digital; um grupo amplo de ativistas e estudantes trabalhando em questões de gênero que normalmente não interagimos. Em municipalidades menores, as pessoas conversam muito menos no twitter e então identificamos uma necessidade real de engajar usuários através de outros métodos, como o facebook ou até “cafés/almoços com twitter” – onde pessoas podem se juntar em um espaço off-line e receber ajuda para trazer seus assuntos para uma discussão virtual.

## **RESULTADOS DE USAR A FERRAMENTA:**

A ferramenta foi extremamente útil em nos ajudar a delimitar nosso público principal para essa iniciativa e para entender alguns dos obstáculos que eles podem enfrentar ao participar de uma discussão online. Ganhamos mais clareza sobre como nossas atividades de alcance precisam misturar eventos offline e online, e como parte disso deve começar com universidades e se espalhar pelas organizações estudantis.

Eu quero  
gerar novas ideias  
através do trabalho junto com  
pessoas que experienciam  
e resolvem problemas



## OFICINA CRIATIVA

INSPIRADO EM

Lovlie L., Reason B., Polaine A. (2013) Service Design: From Insight to Implementation. p60. Rosenfeld Media.

### NÍVEL DE ENVOLVIMENTO



REQUER ALGUM DIÁLOGO com colegas / pares. Planeje algum tempo para interagir e preencher as planilhas em colaboração com a equipe ao longo de pelo menos um dia.

# O que é e por que eu deveria fazê-lo?

Uma **Oficina Criativa** é uma oportunidade de aproximar e colaborar com muitas pessoas diferentes que estão envolvidas ou são afetadas pelo seu trabalho. Elas podem ser as pessoas que você está tentando se aproximar, os parceiros com que você trabalha, especialistas de áreas semelhantes convidados para participar, ou qualquer combinação desses (e outros) grupos que se beneficiariam de conversar uns com os outros.

É uma boa forma de ao mesmo tempo coletar e compartilhar experiências diferentes, e também co-criar soluções em potencial.

Oficinas criativas podem prover insights valiosos sobre a perspectiva das pessoas em tópicos específicos. E também oferecem um ambiente onde esse conhecimento é compartilhado assim que é coletado. Contudo, estruturar sessões que envolvem pessoas de diferentes experiências e competências é algo que requer cuidado no planejamento. Essa ferramenta provê uma lista de tarefas para planejar sua sessão com eficiência, te ajudando a aproveitar o máximo das interações no grupo.

## ? COMO USAR?

Oficinas criativas podem ter diferentes propósitos:

- gerar e explorar uma variedade de ideias
- selecionar e construir em cima das melhores ideias
- criar uma visão clara de como as ideias podem se tornar realidade em uma fase seguinte

Uma programação com um passo-a-passo claro e tempos para cada atividade vai ajudar a tornar a oficina um sucesso. É importante planejar sua oficina bem.

Aqui estão alguns pontos a considerar enquanto planeja uma:

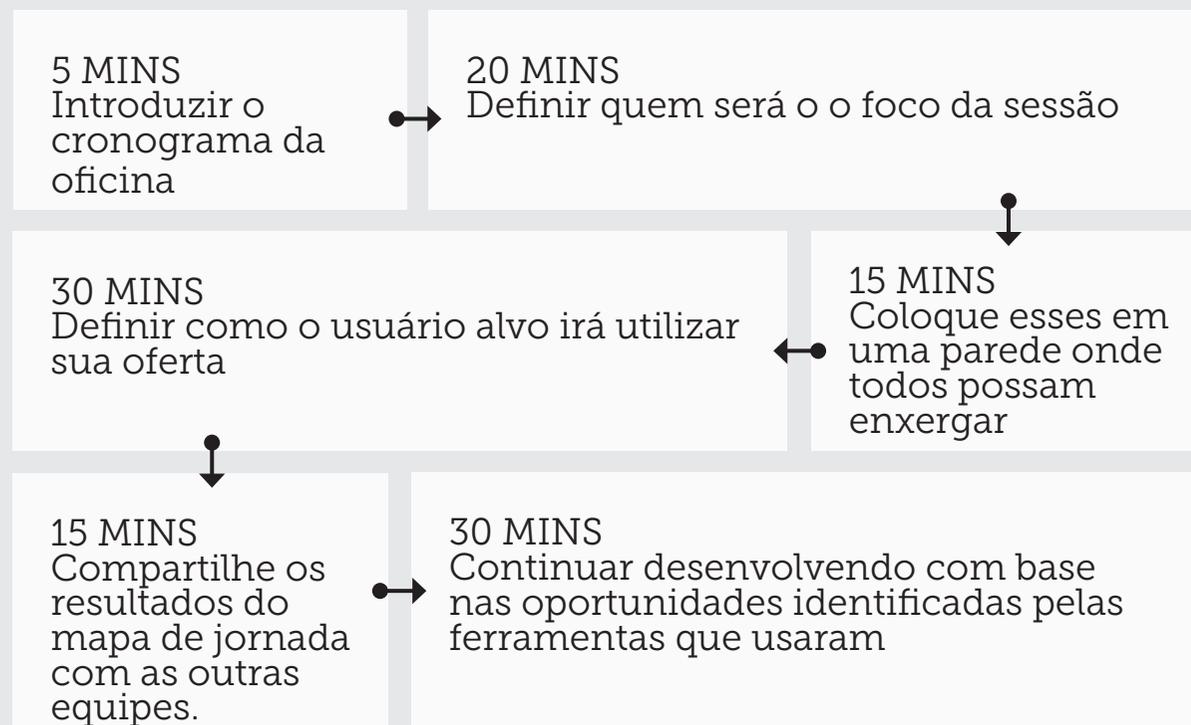
- quanto longo será a oficina, e onde ela ocorrerá?

• quem irá participar da oficina, e qual é o mix de conhecimento e habilidades?

• qual será a programação do dia?  
• vocês trabalharão em grupos menores? Como eles vão compartilhar suas ideias?

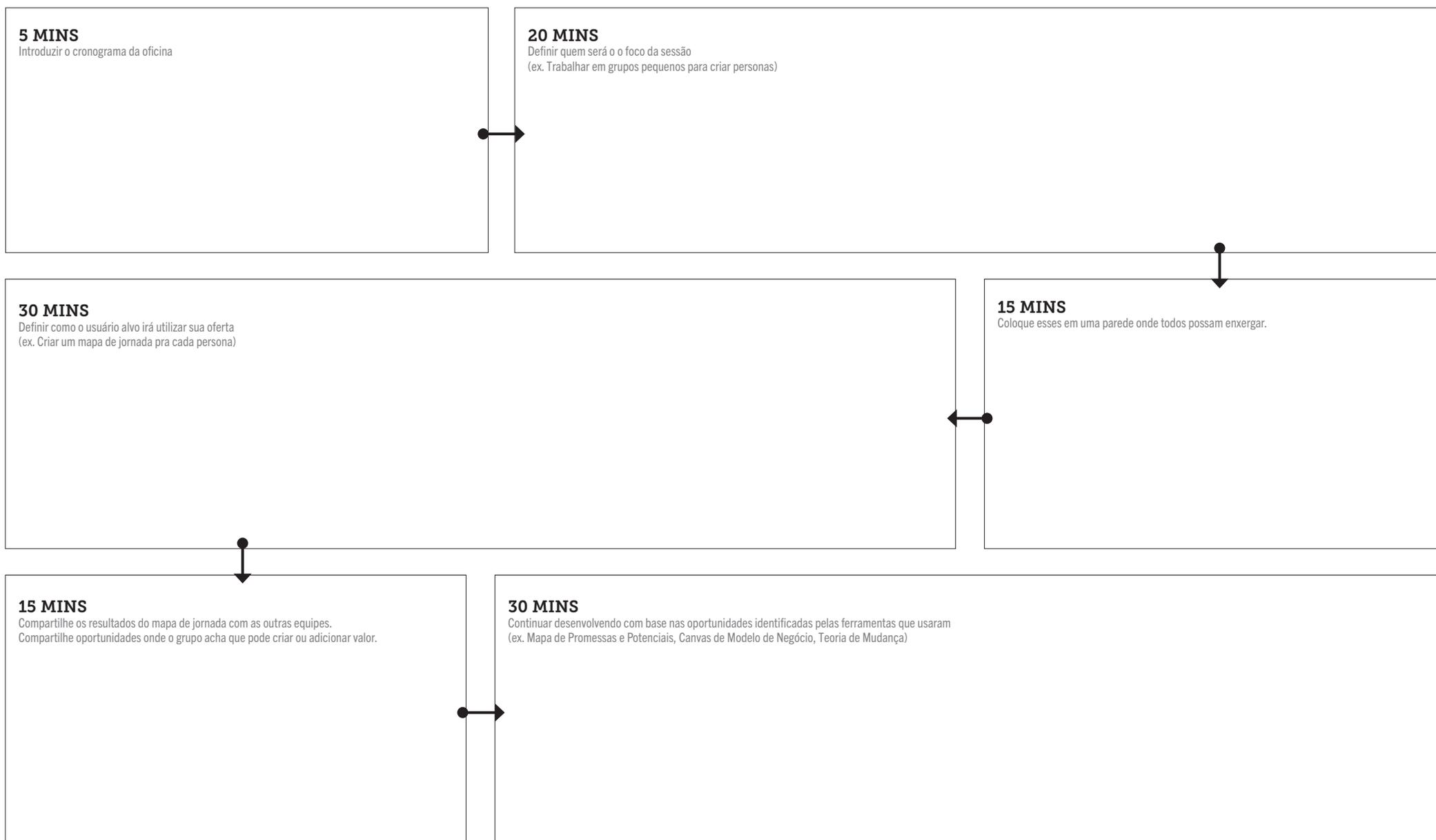
- como você vai documentar os resultados?

A ficha a seguir é apenas um exemplo de como uma Oficina Criativa pode ser conduzida. Dependendo das suas necessidades/restrições, fique a vontade para modificar (adicionar/subtrair/reordenar) cada vez que planejar uma oficina.



Eu quero gerar novas ideias  
através do trabalho junto com pessoas que experienciam e resolvem problemas

## OFICINA CRIATIVA



Trabalhando em conjunto para gerar possíveis soluções em um workshop.



Eu quero  
gerar novas  
ideias por  
pensar de  
forma diferente



## GERADOR RÁPIDO DE IDEIAS

INSPIRADO EM  
Nesta (2013) Fast Idea Generator

NÍVEL DE ENVOLVIMENTO



CONSIDERAVELMENTE SIMPLES, ferramenta que você mesmo administra e que demanda relativamente menos tempo.

# O que é e por que eu deveria fazê-lo?

Essa ferramenta permite que uma equipe gere ideias ao olhar para um problema ou oportunidade de uma variedade de perspectivas. Isso ajuda a criar novas ideias para soluções em potencial, e também fortalece atuais ofertas, já que as desafia via abordagens diferentes.

Composto de sete abordagens, ou desafios, você escolher aquelas que parecem mais aplicáveis para melhor avançar no tema em questão, usando a ferramenta para inspirar conversas futuras.

O **Gerador Rápido de Ideias** ajuda a enquadrar ideias, problemas ou oportunidades em relação a cenários diferentes. Ele estica o pensamento que compõe um conceito em direções diferentes, provendo uma discussão estimulante que vai fortalecer o conceito ainda mais. Para usar a ferramenta de forma eficiente, o ponto de partida (problema, oportunidade, ideia conceitual ou proposta existente) deveria estar claramente definido.

## ? COMO USAR?

**Passo 1** é começar de um conceito, problema ou oportunidade existente e então aplicar os sete desafios propostos na ficha. Essas são etapas simples para ajudar a criar alternativas que contornam, quebram e esticam as “regras normais” de uma forma que você consegue gerar muitas ideias surpreendentes em um curto período de tempo.

**Passo 2** é então revisar as ideias e escolher as melhores para desenvolvê-las como inovações funcionais

A ABORDAGEM		→	A ABORDAGEM NORMAL	→	CONTORNAR, QUEBRAR & ESTICAR A REGRA
^	Inversão	Virar a prática comum de ponta cabeça	→		→
∫	Integração	Integrar a prática comum com outras ofertas	→		→
x	Extensão	Estender a oferta	→		→
∂	Diferenciação	Segmentar a oferta	→		→
+	Adição	Adicionar um novo elemento	→		→
-	Subtração	Tirar algo	→		→
t	Tradução	Traduzir prática mais associada com outra área	→		→
g	Enxertar	Transpor prática mais associada com outra área	→		→
∞	Exagerar	Empurrar algo rumo à sua expressão mais extrema	→		→

Eu quero gerar novas ideias  
por pensar de forma diferente

# GERADOR RÁPIDO DE IDEIAS

A ABORDAGEM		A ABORDAGEM NORMAL	CONTORNAR, QUEBRAR & ESTICAR A REGRA
 <b>Inversão</b>	Virar a prática comum de ponta cabeça	Médicos curam pacientes	E se... pacientes se tornassem médicos?
 <b>Integração</b>	Integrar a prática comum com outras ofertas	Pessoas acessam um gama de serviços em diferentes localidades	E se diferentes serviços locais tivessem um ponto de acesso?
 <b>Extensão</b>	Estender a oferta	Escolas provêm oportunidades de aprendizagem para crianças e jovens durante o dia	E se escolas também oferecessem esporte, recreação e aprendizagem para a comunidade no contra turno?
 <b>Diferenciação</b>	Segmentar a oferta	Existe uma abordagem "tamanho único"	E se um serviço fosse personalizado e diferentemente segmentado?
 <b>Adição</b>	Adicionar um novo elemento	Supermercados entregam compras	E se supermercados entregassem compras e também provessem refeições quentes para os mais velhos em suas casas?
 <b>Subtração</b>	Tirar algo	Prisões são críticas para um sistema de justiça criminal efetivo	E se você tivesse que fechar três prisões?
 <b>Tradução</b>	Traduzir prática mais associada com outra área	Hospitais e aeroportos têm tipos diferentes de operações	E se práticas de gestão de aeroportos fossem aplicadas em hospitais?
 <b>Enxertar</b>	Transpor prática mais associada com outra área	Ensinar e coaching são práticas separadas	E se coaching fosse introduzida como parte da educação do ensino médio?
 <b>Exagerar</b>	Empurrar algo rumo à sua expressão mais extrema	Schools support children and young people to learn, but only within designated times and in a designated space	E se alunos pudessem acessar a aprendizagem em qualquer momento e qualquer lugar que eles escolhem?

Discussindo idéias e seu impacto mais amplo para um programa de "ganhar e aprender" para jovens carentes.



Eu quero  
gerar novas ideias  
ao estruturar uma  
discussão construtiva com  
minha equipe



## CHAPÉUS DO PENSAMENTO

INSPIRADO EM  
de Bono, E. (1985) Six Thinking Hats. USA: Little, Brown and Company.

### NÍVEL DE ENVOLVIMENTO



REQUER ALGUM DIÁLOGO com colegas / pares. Planeje algum tempo para interagir e preencher as planilhas em colaboração com a equipe ao longo de pelo menos um dia.

# O que é e por que eu deveria fazê-lo?

**Chapéus pensantes** permitem que uma variedade de pontos de vista e perspectivas diferentes sejam trazidas para uma discussão, enquanto se mantém o foco no tópico em questão. É uma técnica que pode ser usada para encorajar pessoas a olharem um tópico de perspectivas diferentes, fazendo o que seria um assunto muito complexo um ponto focal estimulante para conversar. A equipe aprende como separar o pensamento em seis funções e papéis claros, fazendo-os olhar todos os lados de uma questão. Estruturar a conversa em torno desses pontos de vista diferentes ajuda a evitar debates sem fim, sem estrutura sobre tópicos, e de fato ajuda a criar uma discussão significativa e focada. Essa técnica foi popularizada no livro *six thinking hats* (de bono e. 1985).

Cada chapéu é um tema diferente, que indica um ponto de vista específico. Em um grupo todos os integrantes pensam sobre um tópico usando uma variedade de chapéus, os ajudando a focar no tópico um ponto de vista de cada vez. Isso ajuda também a conseguir contribuições de todos os integrantes da equipe. A variedade de pontos de vista pode revelar novos caminhos para trabalhar um problema particularmente difícil, por exemplo ao tornar um assunto extremamente familiar parecer “estranho” novamente, e ajuda equipes a desenvolver um entendimento compartilhado.

## ? COMO USAR?

Têm duas formas de usar os chapéus pensantes:

1. Todos “vestem” o mesmo chapéu ao mesmo tempo. Escolha um dos chapéus e peça a todos para contribuir à discussão do ponto de vista daquele chapéu. Cada um dos seis chapéus é utilizado para discutir um assunto.
2. Todos “vestem” um chapéu diferente e o tópico é discutido a partir de múltiplos pontos de vista. Todos os chapéus precisam contribuir suficientemente para a discussão. Chapéus podem ser trocados durante as conversas, forçando as pessoas a observar o tópico de formas diferentes.

Ambas abordagens ajudam equipes a se engajar em discussões

críticas. Os chapéus separam a conversa em partes focadas que podem ser conduzidas uma após a outra, ao invés de simultaneamente. Não existe uma ordem correta sobre qual chapéu deve vir antes ou depois, mas para as primeiras vezes, pode ser mais fácil seguir a sequência indicada na ficha (de factual até gestão).

O uso desses chapéus podem parecer artificial na primeira vez, mas quando você faz o exercício algumas vezes, as vantagens ficam evidentes.

Se “chapéus” não forem apropriados para a situação, pode usar camisetas, crachás ou cartões com os temas dos chapéus neles.



Factual



Emocional



Lógico



Prudente



Fora da caixa



Gestão

Eu quero gerar novas ideias  
ao estruturar uma discussão construtiva com minha equipe

## CHAPÉUS DO PENSAMENTO



FACTUAL



EMOCIONAL



Lógico



PRUDENTE



FORA DA CAIXA



GESTÃO

Entendendo e priorizando os valores incorporados por um negócio social em torno de serviços de saneamento.

MULTI-  
-PURPOSE  
SANITATION  
HUB

HYGIENE

DIGNITY

NECESSARY  
LIFE

ONE WELL  
BEING

DEPEND-  
ABLE

ASPIRATION  
ASPIRA-  
TION

WELL  
MAINTAIN-  
ED

Eu quero gerar  
novas ideias  
através do alinhamento  
do nosso trabalho baseado  
em valores compartilhados



## MAPEAMENTO DE VALORES

INSPIRADO EM  
Nesta (2009) Worksheet 2a: Your Values. In: Creative Enterprise Toolkit.

NÍVEL DE ENVOLVIMENTO



CONSIDERAVELMENTE SIMPLES, ferramenta que você mesmo administra e que demanda relativamente menos tempo.

# O que é e por que eu deveria fazê-lo?

O que te move a fazer o que faz? **Mapeamento de Valores** te ajuda a responder essa pergunta ao te possibilitar descrever os valores incorporados no seu trabalho pessoal e na organização em geral. Esses valores são provavelmente mais influenciadores que qualquer outra coisa em relação à moldar o que você faz. Eles podem ser algo que você dá por garantido, pensa ser óbvio ou que você nunca realmente articulou ou escreveu. No entanto, definir esses valores pode ser muito útil ao tentar explicar seu trabalho a outros colegas e parceiros.

Uma vez que os valores estão definidos, eles podem ser compartilhados e agir como um ponto de referência comum que simplifica e agiliza decisões, ao mesmo tempo que garante consistência no seu trabalho. Esta tarefa parece ser simples, mas pode ser incrivelmente valiosa quando bem feita – algo que essa ficha te ajuda a fazer. Pode ser especialmente útil para colocar todos os integrantes da equipe na mesma página ao fazer a equipe primeiro construir seus mapas de valores pessoais e depois combiná-los entre si.

## ? COMO USAR?

Comece por individualmente escrever em um pedaço de papel ou numa série de cartões, aquilo que você sente ser mais valioso pra você e para sua organização. Pense nesses valores pessoais como as coisas que te fazem sentir realmente vivo e apaixonadamente comprometido com o que você faz na sua organização. Para uma pessoa pode ser algo como ajudar os outros, pra outro pode ser criatividade ou inovação, pra outro pode ser honestidade, consciência ecológica ou liderança. Escreva vários deles – até mesmo aqueles que você tem consciência mas são menos importantes pra você.

Quando você tiver anotado uma vasta gama de valores (dez

ou mais), posicione-os nos campos relevantes na ficha. Não se preocupe em acertar de primeira – troque eles de lugar até estarem no lugar certo. Para focar suas atividades, tenha no máximo cinco na coluna “sempre importante”.

Convide aos outros integrantes da equipe para fazerem o mesmo. Uma vez que todas as fichas forem preenchidas, estas podem ser compartilhadas e acordadas. Mostrar sua ficha completa para alguém que te conhece bem e pedir por uma devolutiva ajuda a clarificar o que é importante pra você. Juntos podem estabelecer que valores são importantes para a organização como um todo.

Sempre importante	Às vezes é importante	Raramente é importante	Nunca é importante
VALORES INDIVIDUAIS			
Sempre importante	Às vezes é importante	Raramente é importante	Nunca é importante
VALORES ORGANIZACIONAIS			

Eu quero gerar novas ideias  
através do alinhamento do nosso trabalho baseado em valores compartilhados

## MAPEAMENTO DE VALORES

	Sempre importante	Às vezes é importante	Raramente é importante	Nunca é importante
VALORES INDIVIDUAIS				
VALORES ORGANIZACIONAIS				

**FERRAMENTAS USADAS:** ANÁLISE SWOT, PERSONAS, CHAPÉUS DO PENSAMENTO

**ORGANIZAÇÃO:** HUMANITARIAN STREETMAP (MAPA DE RUAS HUMANITÁRIO, EM UMA TRADUÇÃO LIVRE)

**PAÍS:** INDONÉSIA

**SETOR:** DADOS ABERTOS

**PESSOA PARA CONTATO:** KATE CHAPMAN

**EMAIL:** KATE.CHAPMAN@HOTOSM.ORG

**MAIS INFORMAÇÕES:** [HTTP://EN.OPENSTREETMAP.OR.ID/](http://en.openstreetmap.or.id/)

---

Estávamos escrevendo uma proposta para obter fundos junto ao Fundo para Redução de Desastres da Austrália-Indonésia (AIFDR, tradução livre) para conseguir novos recursos para nossas atividades em 2014. Para tal, tivemos uma reunião estratégica interna que iria alimentar uma oficina maior com parceiros e atores do projeto para pedir uma devolutiva no nosso plano de 2014.

## **PORQUE USAMOS A FERRAMENTA:**

Nossa intenção era gerar ideias em como poderíamos melhor servir pessoas e grupos que costumamos trabalhar junto e se teriam outros que ainda não pensamos a respeito. Normalmente nessas situações é fácil se prender à mesma linha de pensamento e não imaginar novos métodos de alcance à grupos diferentes. Eu pensei que personas e os Chapéus do Pensamento seriam boas formas de fazer isso.

Eu usei a Análise SWOT também pois senti que eu sabia as minhas visões nas nossas forças e fraquezas, mas não necessariamente a visão da minha equipe. Tendo um entendimento consistente de como as coisas estão vindo de alguém que executa diretamente nossas tarefas do programa é vital.

## **COMO UTILIZAMOS A FERRAMENTA:**

Em uma oficina de 5 horas, nos dividimos em grupos menores para trabalhar cada uma das ferramentas e então nos reunimos para amalgamar nossos pensamentos e introduzir nossas perspectivas em elementos de uma proposta de captação de recursos. No geral, o trabalho em grupo foi muito positivo e incrivelmente benéfico para unir o grupo nessa forma – mais divertido que o brainstorm típico que costumamos fazer.

A Análise SWOT funcionou bem com a equipe. Após isso usamos a ficha de personas – que foi especialmente útil. Estamos tentando entender que mudanças precisam ser feitas no nosso programa para alcançar um público mais amplo, então tentamos algumas personas que não eram nossos “clientes” atuais e tivemos algumas grandes ideias.

Com os Chapéus do Pensamento no entanto, tivemos um pouco de problemas. Um pouco disso pode ter sido a minha explicação. Eu acho que eu se eu fizer novamente eu irei traduzir os nomes dos chapéus em indonésio primeiro. Todos na equipe falam inglês, mas o conceito ficou um pouco abstrato para eles.

## **RESULTADOS DA FERRAMENTA:**

A atividade resultou em insumos claros que foram assimilados em uma proposta de captação co-escrita. Olhando de forma mais profunda, tivemos uma melhor ideia de alguns dos processos internos que podemos usar para avançar nossos documentos de planejamento com nossa equipe e conselho - para que possamos ser mais intencionais sobre nossa prática de inovação.

Dicas para outras pessoas:

Adapte culturalmente as ferramentas para acomodar diferentes níveis de proficiência de inglês.

**FERRAMENTA USADA:** MAPEAMENTO DE VALORES

**ORGANIZAÇÃO:** FHI 360

**PAÍS:** ÍNDIA

**SETOR:** SAÚDE PÚBLICA, NUTRIÇÃO E ÁGUA, SANEAMENTO E HIGIENE (WASH)

**PAPEL:** LÍDER DA EQUIPE

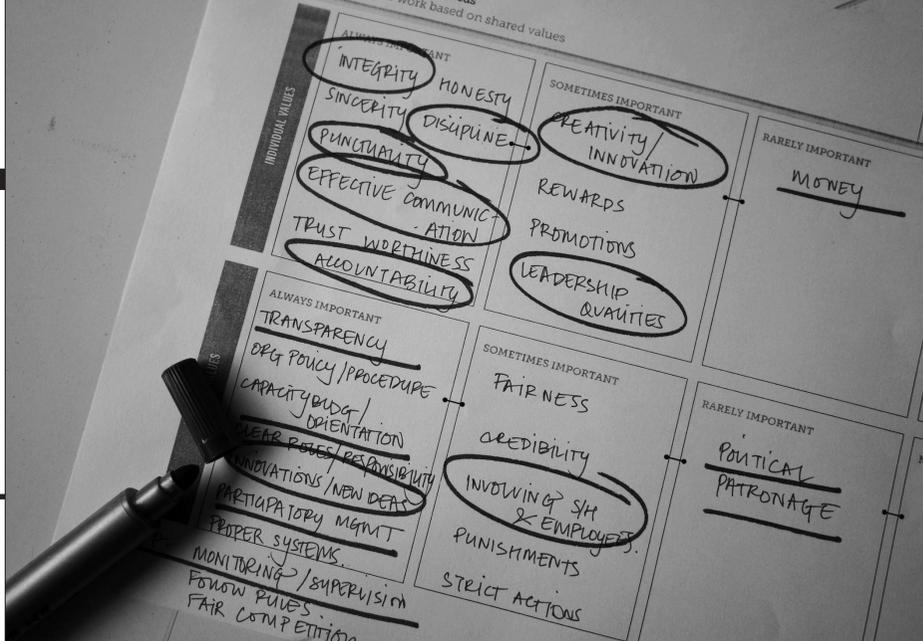
**PESSOA PARA CONTATO:** SUBBANAICKER KRISHNASWAMY

**EMAIL:** SKRISHNASWAMY@MPTAST.ORG

Eu lidero uma equipe de profissionais que disponibiliza assistência técnica e suporte ao Governo de Madhya Pradesh nas áreas temáticas de saúde, nutrição e WASH (Água, Saneamento e Higiene). Eu sentia que haviam vários fatores críticos que emperravam a gestão efetiva e eficiente da entrega de serviços, normalmente empurrando o real objetivo de desenvolvimento social para trás. Vagamente classificadas em duas categorias – individual e organizacional, esses tópicos podem ser noções de governança, recursos humanos e desenvolvimento organizacional.

### **PORQUE/COMO USAMOS A FERRAMENTA:**

Eu usei a ferramenta de Mapeamento de Valores para identificar os valores centrais nos níveis de indivíduo e organização que poderiam trazer a tão desejada mudança na forma como todo o sistema opera. A ideia era experimentar a “gestão da mudança” no sistema para que os recursos fossem usados de maneira produtiva para entregar serviços como saúde básica, nutrição e saneamento para as pessoas atendemos.



A SNAPSHOT OF THE VALUE MAPPING TOOL FILLED OUT WITH THE TEAM.

Um dos problemas que enfrentamos é a resistência à mudança, e como a organização está acostumada ao “status quo”.

Minha equipe desenhou um plano de trabalho anual cobrindo dimensões de recursos humanos e desenvolvimento organizacional. É mais fácil falar do que fazer a compartimentalização desses valores em quatro caixas organizadas, mas na realidade todas elas se sobrepõem nos níveis individuais e organizacionais. Esses valores mudam de acordo com as personalidades ocupando as posições na esfera de políticas públicas e com o profissionalismo dos atores individuais que são responsáveis por liderar a mudança.

### **RESULTADOS DA FERRAMENTA:**

Após o exercício, os resultados foram compartilhados com o governo (com quem trabalhamos de forma bem próxima) e estamos atualmente iniciando um processo de compra por parte deles.

Eu quero  
testar & melhorar  
através do entendimento  
do que é mais efetivo  
no meu trabalho



## GATILHOS DE MELHORIA

INSPIRADO EM  
Eberle, B (1997) Scamper Worksheet. USA: Prufrock Press.

### NÍVEL DE ENVOLVIMENTO



CONSIDERAVELMENTE SIMPLES, ferramenta que você mesmo administra e que demanda relativamente menos tempo.

# O que é e por que eu deveria fazê-lo?

**Gatilhos de Melhoria** provêm uma série de questões que podem ser usadas para te ajudar a olhar seu próprio trabalho de uma forma um pouco diferente. Inspirada pela ferramenta “scamper” (Eberle b. 1997), essas questões foram desenhadas para te provocar novas formas de pensar, e são estruturadas em uma forma que te permite abordar tanto suas ofertas já existente sou potenciais novas soluções de diversas direções. Essa é uma ótima forma de de deixar teu trabalho mais forte, especialmente em áreas onde várias soluções que competem com a sua já estão disponíveis.

As perguntas nessa ferramenta assumem que tudo que é novo é uma modificação de algo que já existe. Isso não é sempre estritamente verdade, mas abordar o seu trabalho dessa perspectiva pode ser muito útil quando você está tentando articular que o que você está fazendo é diferente de qualquer outra coisa (ou como ela constrói em cima do que já existe).

## ? COMO USAR?

Cada uma das perguntas na ficha deveria dar uma perspectiva levemente diferente no seu trabalho. Anote suas perguntas no espaço disponível, mas tente mantê-las curtas – a ideia é concluir com algo que vai te dar uma visão geral concisa de como seu trabalho é diferente, e como você poderia potencialmente melhorá-lo.

As perguntas nessa ficha são exemplos de gatilhos para o seu pensamento. Muitas outras questões podem ser relevantes também. A chave é usar as sete categorias de questões para provocar reflexões sobre melhorias em potencial.

Substituir

Combinar

Adaptar

Modificar

Criar outro uso

Eliminar

Inversão

Eu quero testar & melhorar  
através do entendimento do que é mais efetivo no meu trabalho

## GATILHOS DE MELHORIA

<b>Substituir</b>	<b>Combinar</b>	<b>Adaptar</b>	<b>Modificar</b>	<b>Criar outro uso</b>	<b>Eliminar</b>	<b>Inversão</b>
<p>Que materiais ou recursos você pode substituir ou trocar para melhorar seu trabalho?</p> <p>Que outros materiais você poderia usar no seu processo?</p> <p>Que regras você poderia substituir?</p>	<p>O que aconteceria se você combinasse aspectos diferentes do seu trabalho para criar algo novo?</p> <p>E se você combinasse propósitos ou objetivos?</p> <p>O que você poderia combinar para maximizar a adoção do seu trabalho?</p> <p>Como poderia combinar talento e recursos para criar uma nova abordagem?</p>	<p>Como você poderia adaptar ou reajustar seu trabalho para servir outro propósito ou uso?</p> <p>Quem o que você poderia imitar para adaptar seu trabalho?</p> <p>Em que outro contexto poderia inserir seu trabalho?</p> <p>Que outros produtos ou ideias poderia usar como inspiração?</p>	<p>O que você poderia adicionar para modificar seu trabalho?</p> <p>O que você poderia enfatizar ou realçar para criar mais valor?</p> <p>Que elemento do seu trabalho poderia fortalecer para criar algo novo?</p>	<p>Você poderia usar seu trabalho em outro lugar?</p> <p>Quem mais poderia se beneficiar do seu trabalho?</p> <p>Que outra forma poderia fazer seu trabalho – talvez em outro ambiente?</p> <p>Você poderia reutilizar algumas ideias/aspectos de um projeto anterior?</p>	<p>Como você poderia simplificar o seu trabalho?</p> <p>Que elementos do seu trabalho poderia tornar mais divertido?</p> <p>Que elementos ou até mesmo regras você poderia eliminar?</p> <p>O que poderia ter no lugar deles?</p>	<p>O que aconteceria se você invertesse o seu processo ou sequenciasse ele diferentemente?</p> <p>E se você fizesse o oposto exato do que você está tentando fazer?</p> <p>Como poderia reorganizar seu trabalho?</p>

Testando layouts de arquitetura com potenciais usuárias de uma nova instalação de saneamento público.



Eu quero  
testar & melhorar  
através da coleta de  
devolutivas úteis ao meu  
trabalho em diferentes fases



## PLANO DE TESTE DE PROTÓTIPOS

INSPIRADO EM  
Nesta (2011) Prototyping in Public Spaces.

### NÍVEL DE ENVOLVIMENTO



REQUER ALGUM DIÁLOGO com colegas / pares. Planeje algum tempo para interagir e preencher as planilhas em colaboração com a equipe ao longo de pelo menos um dia.

# O que é e por que eu deveria fazê-lo?

Prototipar é algo que todos nós fazemos nas nossas vidas quando experimentamos coisas novas – desde testar novas receitas quando cozinhamos até tentar novas rotas quando nos dirigimos à algum lugar – ela simplesmente envolve tentar uma ideia para ver se ela pode ser melhorada. Contudo, no trabalho prototipar é mais do que “testar”; é uma forma estruturada de conferir se você tem uma solução ou abordagem eficiente e adequada antes de implementar ou fazer um grande investimento.

O **Plano de Teste de Protótipo** dá uma visão geral básica, mas útil das formas diferentes de como testar seu trabalho, e também de quando testá-lo. Você construir um protótipo usando vários materiais, ou simplesmente desenhar ou atuar sua ideia. O Plano de Teste de Protótipos também ajuda a estruturar o processo de testes. É mais eficiente se você seguir uma série estruturada de etapas. Dessa forma você pode continuamente melhorar seu trabalho, enquanto evita se perder quando as respostas do protótipo começam a se acumular. A ficha indica dois momentos onde costuma ser mais benéfico testar sua ideia: no estágio inicial de desenvolvimento, e nos estágios finais logo antes da implementação completa.

## ? HOW TO USE IT

A prototipagem é muitas vezes realizada em vários estágios do processo com o objetivo tanto de procurar por novas ideias ou de testar uma ideia existente e seu funcionamento, além de como melhora-la. Protótipos podem ser feitos tantas vezes quanto for possível. A chave é mantê-lo fácil e barato de construir, focando mais no núcleo da ideia do que em um acabamento suave. Sinta-se livre para utilizar o que está facilmente disponível para você, contanto que o ajude a testar sua ideia ao invés de apenas conversar

e pensar sobre ela.

Use a ficha como um guia básico para ajudá-lo a planejar os testes do seu protótipo. Sempre especifique claramente a ideia principal que você quer testar através do seu protótipo. Certifique-se de anotar os aprendizados sobre como melhorar seu trabalho pela realocação de atividades, recursos, pessoas ou materiais.

Ideia → Tentar → Testar → Especificar

Eu quero testar e melhorar  
através da coleta de devolutivas úteis ao meu trabalho em diferentes fases

## PLANO DE TESTE DE PROTÓTIPOS

### Hipótese

Especifique a ideia principal/hipóteses que você quer testar

### Teste rapidamente sua ideia para verificar se funciona na vida real

Construa um pequeno modelo da sua ideia usando cartão/papel, blocos de construção infanties, brinquedos ou qualquer material que você vê por aí. Isso serve para você ver sua ideia em três dimensões e checar se ela funciona sem problemas ou se possui lacunas.

Coloque em prática partes de sua ideia quando encontrar seu público alvo. Finja que sua ideia foi lançada. Como seu público vai saber disso e como vão utilizar? Você pode utilizar o Mapa de Experiência como guia. Tente agir considerando diferentes possibilidades para aprender maneiras alternativas de como fazer as coisas.

Desenhe sua experiência de descoberta descrevendo seu trabalho na forma de história para ver se você não esqueceu de algum passo.

### Teste sua ideia novamente depois de ter desenvolvido ainda mais para examinar detalhes antes do lançamento.

Construa um novo modelo da sua ideia. Agora que você desenvolveu sua ideia ainda mais, deve ter mais detalhes e elementos para testar e verificar se todos eles funcionam em sincronização.

Coloque em prática sua ideia novamente. Você pode utilizar o diagrama como guia para checar se diferentes elementos estão combinando corretamente.

Novamente descreva a experiência de usar seu trabalho de maneira mais detalhada do que antes. Teste se todos os passos de sua história estão funcionando bem juntas.

### Faça uma lista de todas as coisas que você precisa para fazer sua ideia real.

Liste coisas como atividades, recursos, pessoas e materiais que você precisa para tornar sua ideia real o suficiente para implementá-la.

Trabalhando e compartilhando uma nova ideia de serviço com o resto da equipe.



Eu quero  
testar & melhorar  
através de uma criação de  
uma visão geral de como  
eu me engajo com meus  
parceiros e beneficiários



## MAPA DE EXPERIÊNCIA



### NÍVEL DE ENVOLVIMENTO

INSPIRADO EM  
Schneider J., Stickdorn M., (2010) The Customer Journey Canvas.  
In: This is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers.



REQUER ALGUM DIÁLOGO com colegas / pares. Planeje algum tempo para interagir e preencher as planilhas em colaboração com a equipe ao longo de pelo menos um dia.

# O que é e por que eu deveria fazê-lo?

O **Mapa de Experiência** que você veja seu trabalho através dos olhos das pessoas que estão recebendo, se beneficiando ou até financiando-o. Ele estabelece diferentes rotas e pontos em que essas pessoas tomam conhecimento, se conectam e se sentem sobre o que você faz – especialmente nos pontos em que eles ficam diretamente em contato com seu trabalho. A identificação destas conjunturas e o destaque das interações te ajuda a refletir em como se engajar com essas pessoas e levar seu trabalho mais adiante.

A ficha providenciada aqui mostra como você pode rapidamente definir quais pontos determinam as diferentes percepções das pessoas sobre o que você faz – assim como os problemas e oportunidades que cada um desses momentos apresenta. Um Mapa de Experiência completo é um caminho de condensar informações complexas em formato que permite um entendimento mais fácil, através do destaque de pontos chave do que você está oferecendo.

## ? COMO USAR?

Use sua ficha para documentar experiências de pessoas que tiveram contato com seu trabalho. Preencha uma ficha para cada pessoa que você conversou – as informações mais ricas neste tópico vêm de entrevistas.

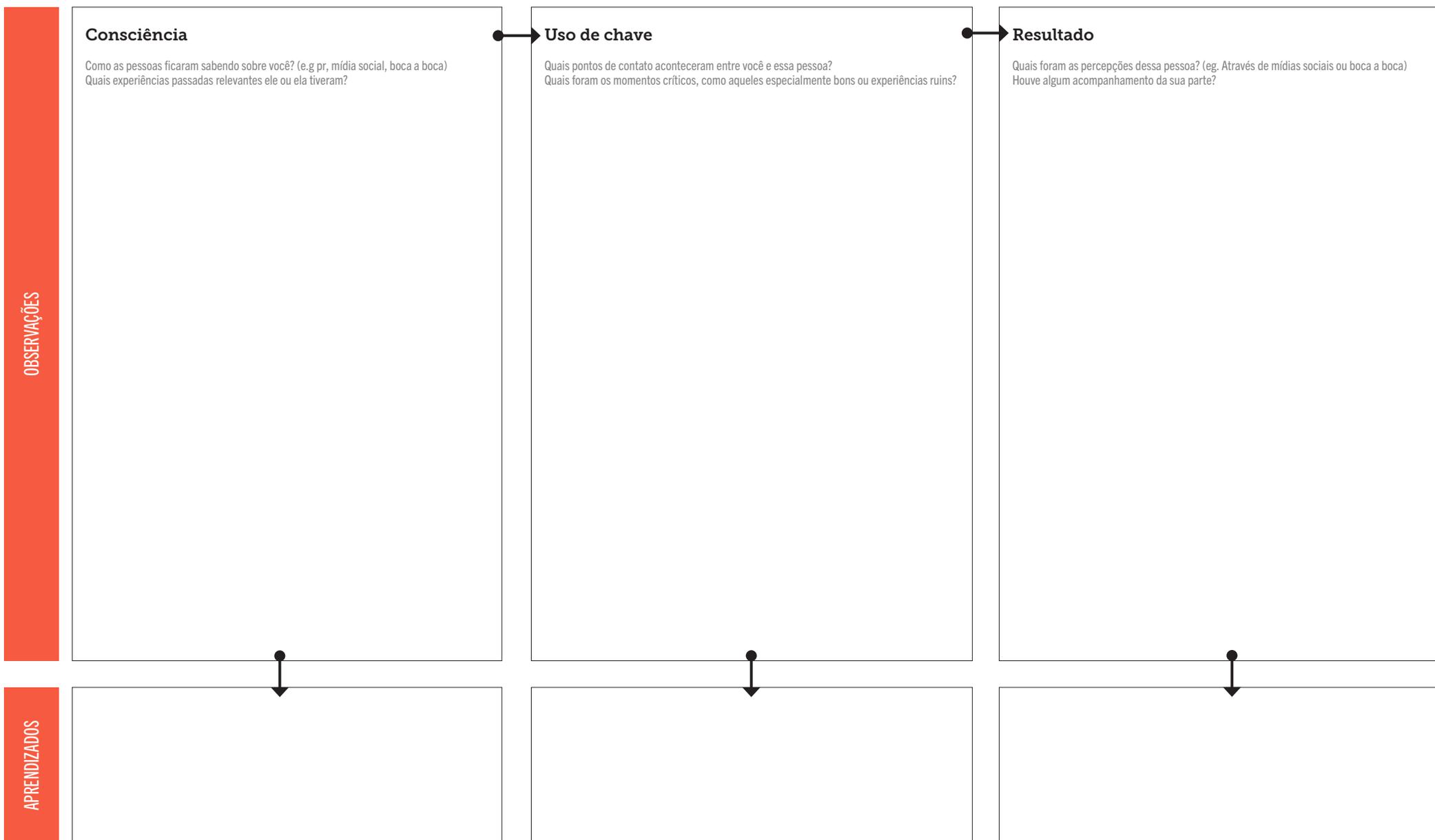
Capture suas atividades assim como suas motivações e satisfações. Seja sensível ao “porquê” tanto quanto ao “o que” e o “como”.

Uma vez que você tenha coletado uma série de mapas de experiências baseado na quantidade de pessoas, você pode fazer comparações neste conjunto para concluir quais problemas recorrentes as pessoas têm nas expectativas e experiências do seu serviço. Usar esta ferramenta torna o processo de teste mais eficiente e melhora a qualidade de como as pessoas experimentam seu trabalho.



Eu quero testar e melhorar  
através de uma criação de uma visão geral de como eu me engajo com meus parceiros e beneficiários

MAPA DE EXPERIÊNCIA



Planejando atividades internas e externas para uma conferência sobre arte, design e cultura.



Eu quero  
testar & melhorar através  
de uma elaboração de uma  
visão detalhada de nossas  
operações e recursos



## DIAGRAMA

INSPIRADO EM

The Social Design Methods Menu: Julier J., Kimbell L. (2012) Blueprint. p44.

### NÍVEL DE ENVOLVIMENTO



REQUER ALGUM DIÁLOGO com colegas / pares. Planeje algum tempo para interagir e preencher as planilhas em colaboração com a equipe ao longo de pelo menos um dia.

# O que é e por que eu deveria fazê-lo?

O **Diagrama** oferece uma visão geral das operações das organizações, como atividades chave, produtos, serviços e pontos de interação como a audiência pretendida, parceiros e beneficiados.

Diagrama ajudam a tornar explícito como os recursos existentes podem ser reutilizados ou reciclados, e quais novos recursos serão necessários. Eles também dão um sentido do impacto global de suas atividades pode ter. Isso é muito útil quando se tenta planejar ou melhorar o seu trabalho.

Preencher a ficha ajuda a quebrar o seu trabalho em partes menores. Ela fornece estrutura para análise mostrando uma 'linha de interação'. Essa linha representa a distinção entre as atividades do seu público alvo, beneficiários e outros parceiros e as atividades que acontecem dentro da sua organização.

## ? COMO USAR?

Você pode começar criando o Diagrama a qualquer momento em sua ficha, preenchendo os aspectos chave das interações entre sua organização e seu público alvo e outros beneficiários. Os campos na parte superior da página representam os estágios de interação que seu público alvo pode passar com o tempo (engajamento, entrega, período de uso, acompanhamento). Os campos na esquerda representam tanto as atividades externas das pessoas as quais você interage quanto as atividades internas da sua equipe. A 'linha de interação' marca a distinção entre atividades externas e internas. No final da página anote quais atividades estão sendo realizadas internamente pela sua equipe enquanto interagem com seu público alvo. Faça uma breve descrição de quem faz o quê e o porquê, e também quais instrumentos ou sistemas são utilizados para isso. No topo da página anote quais atividades são feitas externamente pelas pessoas as quais sua organização interage, e descreva de

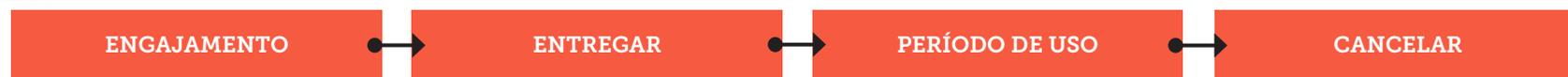
maneira similar quem faz o quê e porquê, e quais instrumentos eles podem estar utilizando para isso. Da esquerda para a direita considere quais dessas atividades, atores e instrumentos são típicos para vários estágios. Mapeando isto você pode gerar uma visão geral de suas atividades chave, recursos necessários e como eles estão relacionados.

Completar a ficha te força a pensar em diferentes ingredientes envolvidos na criação, comunicação e na prestação de seu serviço ou produto. Você pode usar a ficha para analisar a atual ou a futura situação. Em qualquer caso, a ficha te ajuda a destacar recursos chave e processos necessários, e a conectar isso com as pessoas e organizações envolvidas. Tente produzir o Diagrama pela perspectiva dos diferentes parceiros e beneficiários que você está trabalhando e antecipe quais atividades e respostas ao seu trabalho.



Eu quero testar e melhorar  
através de uma elaboração de uma visão detalhada de nossas operações e recursos

TEMPO →



		ENGAJAMENTO	ENTREGAR	PERÍODO DE USO	CANCELAR
ATIVIDADES EXTERNAS	Coisas, mídia e dispositivos sendo usados				
	O que a pessoas fazem, sentem, sabem e pensam				
ATIVIDADES INTERNAS	O que as pessoas na equipe fazem, sentem, sabem e pensam				
	Instrumentos e sistemas de suporte utilizados				

← LINE OF INTERACTION

**FERRAMENTAS USADAS:** PERSONAS, DEFINIÇÃO DE PROBLEMA, GATILHOS DE MEMÓRIA

**ORGANIZAÇÃO:** SBSCOL - INCUBADORA DE EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS

**PAÍS:** BRASIL

**SETOR:** EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

**PAPEL:** DESIGNER SOCIAL

**PESSOA PARA CONTATO:** RENATA MENDES

**EMAIL:** RENATACM@UOL.COM.BR

Apesar de vir de uma região com uma história tão rica, estes produtos artesanais parecem bastante básicos e funcionais e não se baseiam em pesquisa de mercado.

Sumaré, uma cidade em São Paulo, possui uma história profunda de vida política e comunitária. A cidade é parte de um assentamento ganho há 30 anos pelo Movimento dos Sem Terra, que lutam por reforma agrária no Brasil. Eu estou trabalhando com um grupo de 5 mulheres agricultoras que fazem artesanato com fibra de bananeira em Sumaré para desenvolver novos produtos, tais como luminárias, tapetes e caixas. Apesar de vir de uma região com uma história rica, estes produtos artesanais parecem ser bastante básicos e funcionais e não são baseados em nenhuma pesquisa de mercado. Assim, apesar delas serem tecnicamente desenvolvidas, as mulheres possuem dificuldade em vender sua atual gama de produtos.



AMOSTRAS DE PRODUTOS DA FIBRA DE BANANA FEITOS PELAS ARTESÃS.



FICHAS ADAPTADAS PARA DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E DE MELHORIA GATILHOS TRADUZIDAS NA LÍNGUA LOCAL FORAM UTILIZADAS NA OFICINA DE CO-CRIAÇÃO.

## **POR QUÊ UTILIZAMOS A FERRAMENTA:**

Decidimos trabalhar no estágio anterior ao desenvolvimento do produto, p.e. Analisando o que estas mulheres artesãs valorizam e quais são suas histórias.

Nós planejamos utilizar essas histórias para criar uma coleção de produtos, dando a eles uma base sólida que aumentariam as chances de vendas melhores. Nós também olhamos para toda a cadeia de produção – desde a colheita de matéria prima até a armazenagem de produtos, para torná-la mais eficiente.

Nós adaptamos e utilizamos as personas, definição de problemas e ferramentas de gatilho de memória para o exercício. Primeiramente precisávamos de artesãs para conversas sobre elas e sobre a comunidade. Aqui utilizamos a nossa adaptação de ferramentas de personas para ajudar a conduzir a pesquisa na história das artesãs e da comunidade. Nós complementamos essas histórias com os principais problemas percebidos pelas artesãs utilizando a ferramenta de definição de problemas.

Eu adaptei a ferramenta de definição de problemas para projetar tanto os problemas vistos quanto as oportunidades. Para uma análise mais detalhada e crítica à atual técnica de produção das artesãs, nós utilizamos uma adaptação da ferramenta de gatilhos de memória, que apresenta uma série de comandos para te ajudar a olhar para o assunto de uma maneira diferente.

A ferramenta introduz o conceito de “pensamento de negócios” para pessoas que não possuem nenhuma experiência prévia como empreendedores.

## **COMO UTILIZAMOS A FERRAMENTA:**

Para falar sobre si mesmas, as artesãs receberam uma ‘caixa de tesouros’ fechada. Cada mulher deveria abrir a caixa e descrever o que encontraram dentro. Dentro da caixa tinha um espelho que as mulheres deveriam usar para reconhecer e expor seus pensamentos, sonhos individuais e habilidades. Posteriormente nós coletamos esse conteúdo nos grupos e criamos personas para cada um deles. Eu usei uma adaptação de personas para criar um personagem fictício baseado nas características que as artesãs descreveram. Junto a isto também coletamos problemas que elas sentiam que estavam em seu caminho. Nós utilizamos os gatilhos de memória para o surgimento de novas ideias. Frequentemente várias ideias foram repetidas e algumas vezes nós misturamos as questões – mas o número de respostas parecidos esgotou as possibilidades e nos deu um senso de análise completa.

A falta de equipamentos e materiais adequados nesta vila é muito comum. Nós não conseguimos imprimir pdfs das planilhas das ferramentas, então eu redesenhei elas no meu espaço de trabalho utilizando papel colorido, post its e ardósia.

## **RESULTADOS DA FERRAMENTA:**

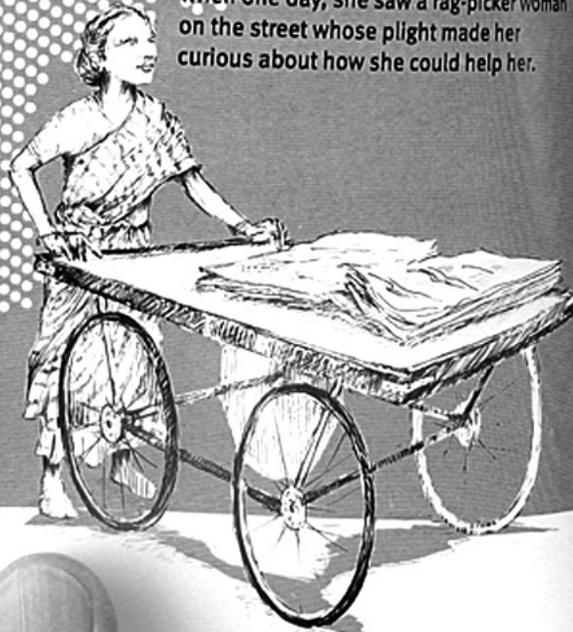
A ferramenta introduz o conceito de “pensamento de negócios” para pessoas que não possuem nenhuma experiência prévia como empreendedores. Isso ajudou as mulheres agricultoras a organizar seus pensamentos e a construir objetivos concretos para si mesmas, detalhando as atividades necessárias para cada estágio.

Além disso, a ferramenta apresenta uma linguagem acessível a todos, independentemente de sua educação e consciência. Guiada pelas questões do canvas, nós construímos uma sólida proposta de valor, que orientou o desenvolvimento de outras áreas do modelo de negócios.

It is but seldom that an everyday experience is so profound and timely that it stirs in a person the courage to set things right.

### The Story of Spandana

Guntur Town, Andhra Pradesh, India, 1997  
Padmaja Reddy was working for an NGO when one day, she saw a rag-picker woman on the street whose plight made her curious about how she could help her.



यहाँ प्रमुख योग

## चार ग्रहों की युति का फल

सूर्य, चन्द्रमा, मंगल एवं बुध : तो मनुष्य अत्यधिक अनुभवी एवं जन्म कुण्डली के तृतीय भाव में सूर्य,

**"When the Rich are Too Rich  
There are Ways  
and When the Poor are Too Poor  
There are Ways...  
and That Way Will Come Soon."**

सूर्य, चन्द्रमा, बुध एवं गुरु : यदि जन्म कुण्डली के तृतीय भाव में सूर्य, चन्द्रमा, बुध एवं गुरु की युति हो, तो जातक गुरुजनों का प्यारा, साधुजनों की संगति करने के लिए तत्पर, अत्यधिक कर्मठ, विद्वानों वा ब्राह्मणों की भक्ति प्रस्ता भाव से परायण होता है। सूर्य, बुध, गुरु एवं जन्म कुण्डली के तृतीय भाव में सूर्य, बुध, गुरु एवं जातक देव

पना स्वरूप श भाव को सके प्रभाव से ब्रह्मियों से दूर बाहरी स्थानों यकों से लाभ ने वाला, के लिए जन्म जाने वा गुरु यदि चत् मित्र राशि तो जातक अच्छी उन्न जातक एवं प्रतिदि गुरु यदि चत् येत हो, न से विरो होता है माता क छा नहीं क है। पैतृ लेकर जात है। चतुर्थ भाव त्र में स्थित होने का शौकी होता है। अप संबंधी रोगों तिड़ा मिलती है भरणी नक्षत्र तो जातक आकर्षक पला, दूसरों को देने की क्षमता त एवं उदर रोगों

विरोधतया अनुक होता है। सूर्य, मंगल, बुध एवं गुरु : यदि जन्म कुण्डली के तृतीय भाव में सूर्य, मंगल, बुध एवं गुरु की युति हो, तो जातक पुराधिपति अर्थात् ग्रामप्रधान

प्रस्ता भाव से परायण होता है। सूर्य, बुध, गुरु एवं जन्म कुण्डली के तृतीय भाव में सूर्य, बुध, गुरु एवं जातक देव

Eu quero  
sustentar & implementar  
através de um melhor  
engajamento das pessoas  
que podem se beneficiar  
do meu trabalho



## MIX DE MARKETING



INSPIRADO EM

Nesta (2009) Worksheet 4a: Marketing Mix. In: Creative Enterprise Toolkit.

### NÍVEL DE ENVOLVIMENTO



REQUER ALGUM DIÁLOGO com colegas / pares. Planeje algum tempo para interagir e preencher as planilhas em colaboração com a equipe ao longo de pelo menos um dia.

# O que é e por que eu deveria fazê-lo?

Comunicar o que você faz não significa necessariamente vendê-lo. O Mix de Marketing vai te ajudar a fazer isso, caso esse seja seu objetivo, mas também é útil para definir as diferentes formas de opinião que as pessoas podem ter sobre seu trabalho, assim como é útil para destacar oportunidades que influenciam este processo. Esse é a ferramenta chave para ajudá-lo a ganhar confiança entre as partes interessadas no seu projeto.

A ficha de **Mix de Marketing** é estruturada para ajudá-lo à examinar seu trabalho pela perspectiva dos seus beneficiários. Todos os elementos envolvidos influenciam de alguma forma no julgamento que as pessoas podem ter sobre o que você faz, ajudando-o a entender melhor estas áreas que podem precisar de atenção quando você estiver tentando atingir impacto real. O Mix de Marketing pode ser usado para determinar como você está acionando as pessoas que estão trabalhando com você, para engajá-los com o que você está tentando fazer.

## ? COMO USAR?

Não pense que Mix de Marketing é apenas uma atividade comercial. Olhe para ele como uma oportunidade de refletir sobre seu trabalho através da experiência de um beneficiário.

Esta ferramenta ajudar a clarear as necessidades e experiências deles e ajuda a pensar em como melhorar sua atual e futura oferta.

Você pode começar preenchendo as diferenças caixas na ficha sem uma ordem específica. Basta percorrer cada seção e adaptar suas respostas até que sinta que são suficientes para as questões colocadas.

Produto	Praça	Preço	
Ambiente físico	Processo	Pessoas	Promoção

Eu quero sustentar e implementar  
através de um melhor engajamento das pessoas que podem se beneficiar do meu trabalho

## MIX DE MARKETING

### Produto

Descreve a proposta a proposta única de vendas que estabelece claramente as características e vantagens que tornam seu produto único.

### Praça

Onde seu trabalho está disponível para as pessoas e como chegar lá

### Preço

Quais são os retornos que você recebe pelo seu trabalho?

### Ambiente físico

Qual impressão seu ambiente de trabalho oferece para seu público, fornecedores e funcionários?

### Processo

Quais são os procedimentos que a sua empresa utiliza para entregar o seu trabalho?

### Pessoas

Quais dos seus funcionários ou representantes estão envolvidos?

### Promoção

Quais são os seus meios para fazer o seu público ciente do seu trabalho?

Construindo fluxos de trabalho para multi-beneficiários para compreender conexões e criar oportunidades dentro do sistema de saúde pública.

1st | 1. Solutions | R

2nd | User journey

- Aesthetics  
- Capacity  
- Fine tuning

4th | Sunday

Remarks. 2. Regro

brief →

gaps  
utilities / caretaking  
Value added stuff.

Eu quero  
sustentar & implementar  
através da execução do  
meu plano sem ficar  
sobrecarregado



## LISTA DE FUNÇÕES CRÍTICAS

INSPIRADO EM

Nesta (2009) Worksheet 4b: Critical Marketing Tasks. In: Creative Enterprise Toolkit.

NÍVEL DE ENVOLVIMENTO



REQUER ALGUM DIÁLOGO com colegas / pares. Planeje algum tempo para interagir e preencher as planilhas em colaboração com a equipe ao longo de pelo menos um dia.

# O que é e por que eu deveria fazê-lo?

A **Lista de Funções Críticas** é uma forma de garantir que o que você se propôs a fazer é realmente possível dentro do prazo e do orçamento que você tem disponível. Isto é útil quando você está trabalhando sozinho, mas se torna ainda mais importante quando você precisa focar e alinhar seu trabalho com outros. A lista fornece um ponto de referência comum que todos podem usar para manter o controle de como as coisas estão progredindo. Isso permite que você gerencie seus projetos concentrando-se nas tarefas em questão. É algo simples de se fazer – e arrumando tempo para fazer pode ajudar quando você está no perigo de ser sobrecarregado pela quantidade de tarefas que precisam ser feitas, ou preocupado sobre como a ideia vai ser exatamente implementada. Quando seu trabalho começa a crescer e as tarefas começam a ser compartilhadas com um grande grupo de pessoas, você talvez possa querer trocar para uma ferramenta de gerenciamento mais dinâmica e profissional.

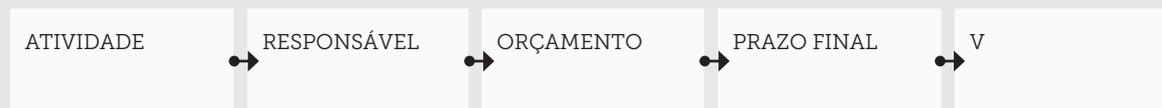
## ? COMO USAR?

Liste todas as atividades que devem ser feitas, junto com os responsáveis por executá-las, o orçamento disponível, o prazo final e o processo para a aprovação final.

Não tenha medo do detalhamento. Discuta a atividade com as pessoas responsáveis e adicione a maior quantidade de detalhes possível. Você também acabar com papéis específicos que as

pessoas possuem em uma atividade específica. Você deve monitorar e revisar regularmente o progresso das atividades críticas, nos termos de orçamento e disponibilidade de funcionários.

Quaisquer desvios do plano devem ser acordados ou alterados.



Eu quero sustentar e implementar  
através da execução do meu plano sem ficar sobrecarregado

## LISTA DE FUNÇÕES CRÍTICAS

ATIVIDADE	→	RESPONSÁVEL	→	ORÇAMENTO	→	PRAZO FINAL	→	APROVAÇÃO



Eu quero  
sustentar & implementar  
lançando  
ou crescendo  
no que faço



## PLANO DE NEGÓCIOS

INSPIRADO EM  
Gov.uk (2013) Write a Business Plan.

### NÍVEL DE ENVOLVIMENTO



REQUER ALGUM DIÁLOGO com colegas / pares. Planeje algum tempo para interagir e preencher as planilhas em colaboração com a equipe ao longo de pelo menos um dia.

# What is it & why should I do it?

O **Plano de Negócios** é uma descrição estruturada de como você faz o que você faz. O plano precisa articular o problema que o negócio se propõe a resolver, uma visão de como isto será alcançado, e o que te qualifica unicamente para fazer isso. Escrever um Plano de Negócios costuma ser essencial quando se está tentando convencer financiadores que querem saber onde o dinheiro deles está indo. O plano também deve incluir uma introdução à equipe de gestão, um plano de marketing, o plano operacional e financeiro e outros requerimentos. Isso significa cobrir diferentes aspectos que um financiador pode se interessar, utilizando a linguagem que ele está esperando.

Enquanto uma ferramenta como canvas de modelo de negócios oferecer uma visão geral do que você quer fazer (assim como o porquê e como pretende fazer), o Plano de Negócios é uma maneira de detalhar mais a base operacional e econômica sobre como você vai tornar isso realidade. A planilha estruturada do Plano de Negócios ajuda a descrever o que torna sua ideia algo de impacto social e um empreendimento viável.

## ? COMO USAR?

A ficha aponta os aspectos chave que você precisa ter mente enquanto você desenvolve o Plano de Negócios.

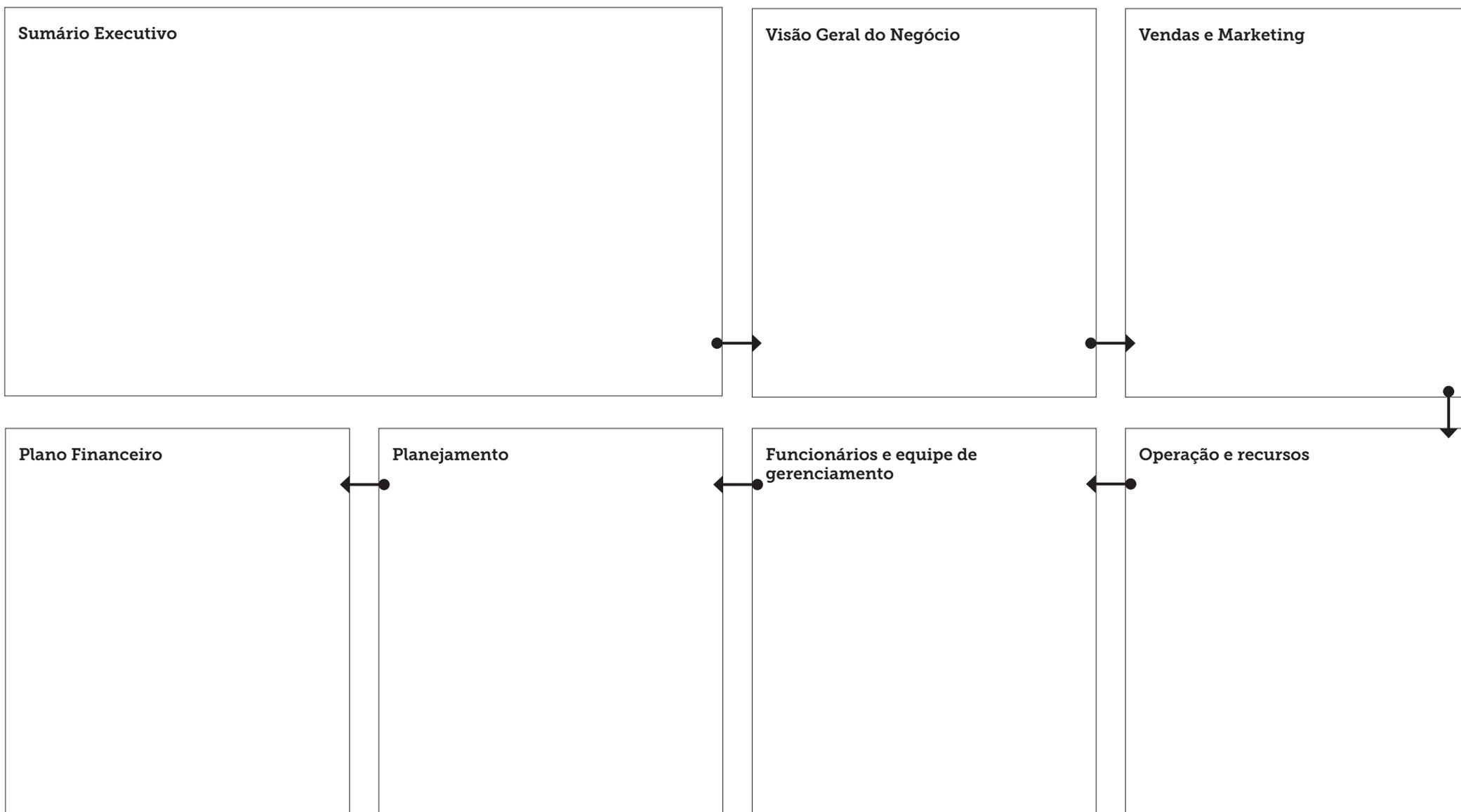
É mais fácil escrever primeiro um rápido rascunho do seu Plano de Negócios e depois continuar reescrevendo-o. Não gaste muito tempo no rascunho e nem tanto nas próximas versões, pois é provável que você continuará reescrevendo-o diversas vezes.

Durante o processo irão surgir melhores maneiras de explicar o que torna sua ideia socialmente boa e viável.

Escrever uma visão geral do negócio é uma boa maneira de começar. Isso inclui alguns parágrafos sobre a ideia principal, sua necessidade e o mercado para ela. Isso será seguido pelo seu plano de

ação e o que torna sua equipe forte o suficiente para a tarefa. Ao se aproximar de seus financiadores e doadores, um componente chave do Plano de Negócios é ter claro o porquê você precisa do dinheiro, como ele será gasto e como ele será ganhado de volta. Um elemento importante no Plano de Negócios é o sumário de execução. Isso é geralmente se encontra no início do documento, mas raramente é escrito na primeira etapa. É mais fácil escrevê-lo depois de completar o seu primeiro rascunho do Plano de Negócios. Quando você já tiver escrito o Plano de Negócios peça alguém para ler para você. Isso ajuda a pegar uma recente perspectiva para identificar algum problema que você possa ter esquecido.





Mapeando um caminho para dimensionar um projeto de saneamento em favelas urbanas.



Eu quero  
sustentar & implementar  
enquanto exploro diferentes  
formas de aumentar  
a escala do meu trabalho



## PLANO DE ESCALONAMENTO

INSPIRADO EM

Ali R., Mulgan G., Halkett R., Sanders B. (2007) In and out of sync: The challenge of growing social innovations. London, Nesta.

### NÍVEL DE ENVOLVIMENTO



**FERRAMENTA MAIS COMPLEXA** que deve ser idealmente utilizada ao longo de alguns dias. Dado a natureza estratégica das entradas/saídas de informações, a ferramenta exige consultas com profissionais experientes, colegas e, preferencialmente, deve ser revista após uma primeira utilização.

# O que é e por que eu deveria fazê-lo?

Uma vez que o projeto ou piloto foram implementados com sucesso, a próxima etapa é se basear neste sucesso sustentando e crescendo mais. Basicamente isto quer dizer aumentar o alcance do seu trabalho para uma população maior. Há várias formas de escalar – desde replicar o projeto em diferentes localidades, colaborar com diferentes organizações rumo a uma visão compartilhada, ou até aumentar o escopo que seu problema se propõe a resolver.

Organizações sociais podem se deparar com alguns desafios para escalar o seu trabalho: manter um foco claro (ex: disseminação estratégica em vez de apenas se alastrar para fora); negociação de estrutura de custos e receitas (ex: rendimento sustentável ao invés de subvenções ou de capital); gerenciamento eficaz de oferta e demanda (por exemplo, resultados demonstráveis, pelo custo certo, para uma audiência receptiva); liderar mudanças organizacionais (por exemplo criadores são substituídos por gestores); escolha da forma organizacional correta (por exemplo, o crescimento da organização, parceiro, fusões, aquisições, licenças, franquias). Há diversos recursos que precisam ser organizados para um projeto piloto ser escalonado sem comprometer seu impacto. Independente de como e quando você decidir escalar, é fundamental construir primeiramente uma visão compartilhada de escalonamento dentro da sua organização. O **Plano de Escalonamento** se propõe a estimular um diálogo sério sobre o escalonamento com os principais parceiros e beneficiários internos e externos.

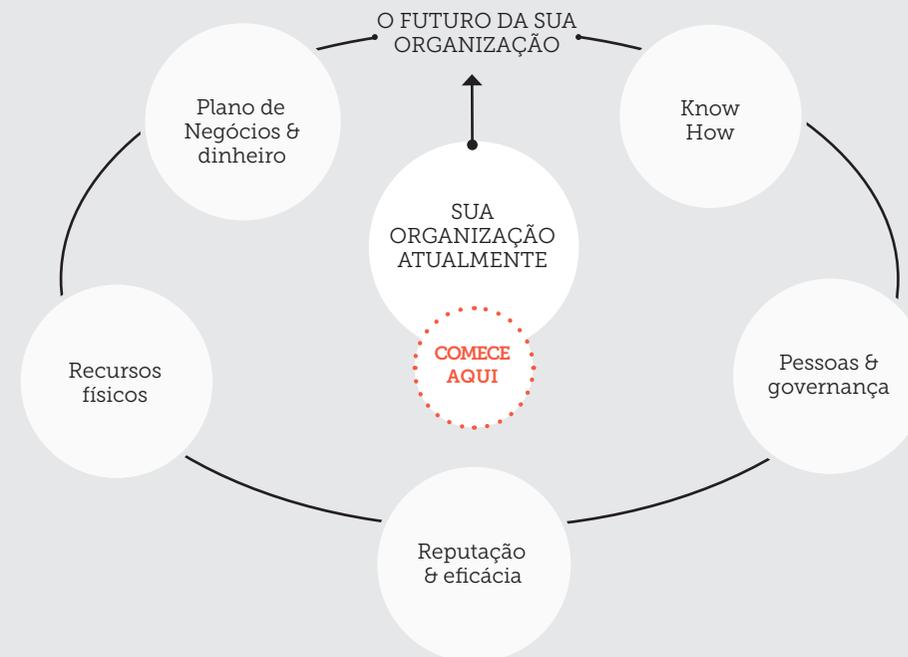
## ? COMO USAR?

A ficha ajuda a desenvolver uma visão compartilhada do escalonamento, enquanto avalia seus recursos e se sua organização está pronta para dar o próximo passo. Baseado na avaliação da situação, você pode se decidir sobre o escalonamento, quais aspectos necessitam ser fortalecidos e quais aspectos necessitam de mais trabalho.

A ficha pode ser utilizada em uma dinâmica com os membros da sua organização, potenciais doadores ou mesmo beneficiários e outras partes interessadas. Ela apresenta cinco áreas que você

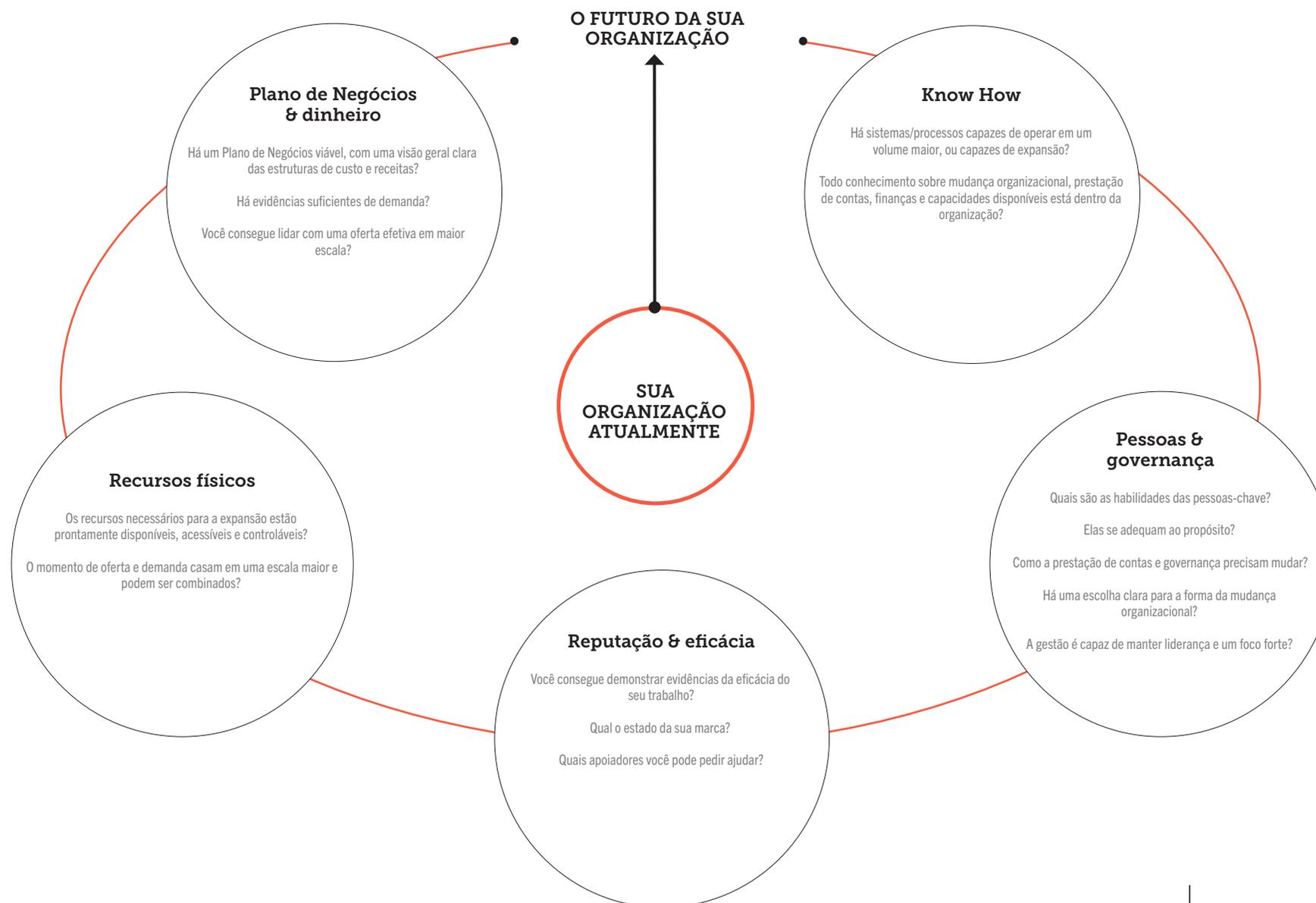
deve considerar para analisar se sua organização está pronta para escalar. Utilize as perguntas da ficha para induzir uma conversa crítica profunda sobre o que você tem certeza e o que necessidade de mais investigação.

Ao preencher a ficha, tente fornecer evidências através de dados reais, ao invés de simples anedotas. Coletar evidências antes desta reunião pode ser de grande ajuda. Tente ser o mais aberto, completo e autocrítico possível. Quanto mais detalhadas suas respostas forem, mais profundo o seu entendimento da situação será.



Eu quero sustentar & implementar  
enquanto exploro diferentes formas de aumentar a escala do meu trabalho

## PLANO DE ESCALONAMENTO



**FERRAMENTAS USADAS:** ANÁLISE SWOT, ESCADA DE PERGUNTAS E LISTA DE FUNÇÕES CRÍTICAS

**ORGANIZAÇÃO:** MP TECHNICAL ASSISTANCE AND SUPPORTIVE TEAM (MPTAST)

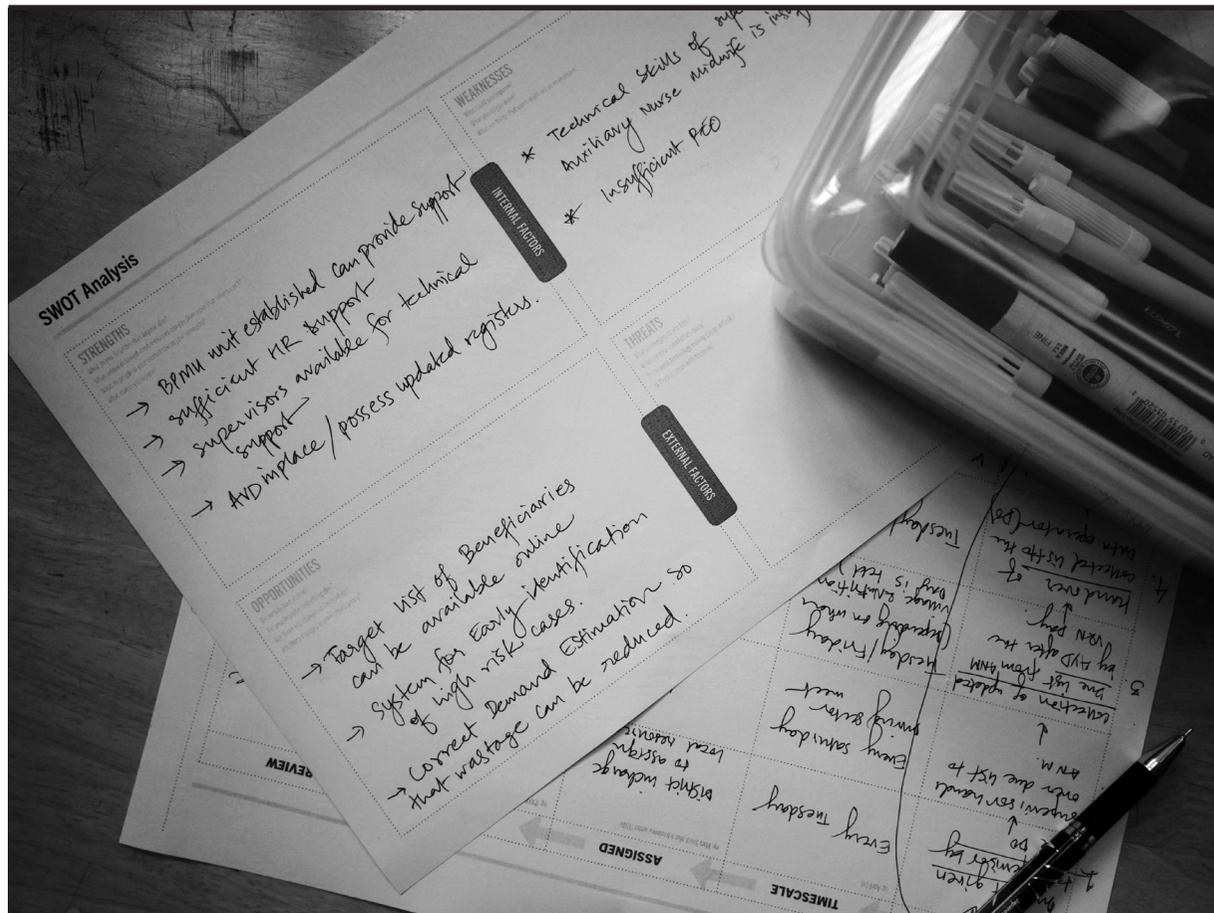
**PAÍS:** ÍNDIA

**SETOR:** SAÚDE PÚBLICA, NUTRIÇÃO E ÁGUA, SANEAMENTO E HIGIENE (WASH)

**PAPEL:** COORDENADOR DE PROJETO DO DISTRITO

**PESSOA PARA CONTATO:** RAVI KOMMURI

**EMAIL:** RKOMMURI@MPTAST.ORG



AS FICHAS CRIADAS EM CONJUNTO PARA AVALIAR AS FRAQUEZAS DA EQUIPE E AS FORMAS DE SUPERA-LAS.

Madhya Pradesh, um estado na Índia central possui altíssimas taxas de mortalidade infantil e materna, em comparação a média nacional.

Nosso programa ajuda a fortalecer o sistema e trabalhamos em proximidade com os departamentos de saúde, desenvolvimento da criança e da mulher & departamento de engenharia de saúde pública, com o objetivo de diminuir a taxa de mortalidade materna, taxa de mortalidade infantil, subnutrição & taxa de fecundidade total no estado de Madhya Pradesh na Índia.

O sistema de rastreamento mãe & criança é um software online de monitoramento que foi desenvolvido pelo governo da Índia com o objetivo de rastrear os diferentes serviços ofertados/a serem ofertados para uma mãe grávida desde a concepção até a o primeiro ano de idade do bebê. O rastreamento deste serviço possui um papel vital e ajuda a orientar e planejar as ações necessárias com relação à taxa de mortalidade infantil e materna.

O sistema de rastreamento ainda precisa ser trabalho antes de ser implementado.

## **POR QUÊ UTILIZAMOS A FERRAMENTA:**

Eu e meus colegas utilizamos a Teoria da Mudança e Diagrama de Causas em uma combinação, e Análise SWOT, Escada de Perguntas e Lista de Funções Críticas em outra. Nosso objetivo é intensificar o uso do sistema de rastreamento mãe & criança redefinindo papéis, incentivos e estratégias de contingenciamento para todas as pessoas e envolvidos responsáveis pelo seu funcionamento. Fizemos isto utilizando um conjunto de ferramentas para revisar e consolidar o desafio que enfrentamos, e então usamos outra combinação de ferramentas para identificar potenciais membros da equipe e criar um crítico para implementar nossa solução.

## **COMO UTILIZAMOS A FERRAMENTA:**

Utilizamos essas ferramentas no distrito de Jabalpur em Madhya Pradesh como um piloto. Primeiramente, expliquei o propósito de realizar o exercício para a equipe de campo – escritório de saúde do distrito, parteira auxiliar de enfermagem, e um assistente social de saúde credenciado (ASHA).

Fizemos um balanço sobre:

1. Porque o sistema MCTS não estava sendo atualizado;
2. As pessoas envolvidas e seus papéis, e;
3. Entendimento dos gargalos que precisamos resolver para resolver o problema.

Utilizamos então uma combinação de Análise SWOT, Escada de Perguntas e lista de funções críticas.

## **ANÁLISE SWOT**

A fim de entender as forças e fraquezas da equipe, entender o que podem fazer para serem mais eficientes, e ajudar as pessoas a tomarem responsabilidade por suas ações.

## **ESCALADA DE PERGUNTAS**

A fim de redefinir responsabilidades individuais com o consenso de toda a equipe.

## **LISTA DE FUNÇÕES CRÍTICAS**

A fim de desenvolver um cronograma que coloque no lugar o novo plano.

## **RESULTADOS DO USO DA FERRAMENTA:**

A Análise SWOT ajudou a equipe a rever suas forças e nos ajudou a entender como contribuições individuais afetam o trabalho da equipe e vice-versa. Também nos auxiliou a prever possíveis ‘ameaças’ que poderiam dificultar o bom funcionamento do sistema – algo que nunca tínhamos considerado antes.

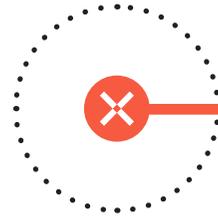
A Escada de Perguntas nos ajudou a identificar potenciais membros da equipe que poderiam ser realocados com novas tarefas, cronogramas e realizações no sistema atualizado. O processo foi participativo e houve consenso de todos envolvidos diretamente e indiretamente.

Para nós, desenvolver ou melhorar programas e medir resultados andam lado a lado.

Utilizamos a Lista de Funções Críticas para criar um novo cronograma para atualizar o sistema e criar mercados para receber percepções sobre quão eficaz o novo sistema é. Em cada piloto é essencial mensurar a mudança “percebida e real” antes de pensar em escalar. A lista de funções nos ajudou a traçar essa viagem crítica e marcos para o projeto.

Visão geral  
sobre

Inovação  
Social





O kit de ferramentas desenvolvimento impacto e você foi especialmente concebido para profissionais mergulharem diretamente na ação. As ferramentas aqui apresentadas se apoiam e teorias e práticas de inovação, design, e desenvolvimento de negócios.



Este capítulo oferece uma visão geral dos principais pilares que sustentam a teoria e gerenciamento da inovação social e cada tópico é contemplado com referências para futuras leituras.

# 01 Etapas da inovação



Inovação é algumas vezes descrita como sendo um processo quase mágico. Mas é um erro enxergar inovação como um mistério. É verdade que inovação é raramente simples e previsível, mas olhando atentamente para o que realmente acontece, também é verdade que o processo global de inovação é estruturado e sistemático.

Apesar de que toda real inovação é uma complexa história de voltas e pulos, há várias etapas por qual a maioria das inovações passam. Este modelo é útil para o entender como colocar ideias em práticas, focar em diferentes métodos, diferentes modelos mentais, necessários para cada etapa.

## AS SETE ETAPAS SÃO:

### Oportunidades & Desafios

Inclui todos os gatilhos como crises, novas evidências, inspirações etc. que realçam a necessidade de mudança. Pode envolver o diagnóstico das causas raízes de um problema, ou identificar oportunidades que uma nova mudança pode trazer.

### Gerando Ideias

A maioria das ideias que você tiver no início não funcionarão. Mas é apenas através do processo constante de criação de ideias que você alcançará algo radical e transformador. Utilize métodos criativos como o design para aumentar o número de opções de soluções de um grande número de fontes.

### Desenvolvendo & Testando

Novas ideias são sempre ajudadas por críticas robustas. É através da tentativa e erro que ideias são iteradas e fortalecidas. Isto somente é realizada através de testes, ou através de protótipos mais rigorosas e ensaios aleatórios controlados.

### Fazendo o Caso

Antes de implementar sua ideia, você precisa provar que ela funciona e é melhor do que já existe. Colete evidências sólidas que apoiem sua ideia e depois compartilhe.



### Desenvolvendo & Implementando

Aqui é quando a solução vira prática do dia a dia. Inclui identificar o que funciona bem, o que não, bem como assegurando um fluxo de renda que permita uma sustentabilidade financeira que carregue a inovação adiante.

### Crescendo & Escalonando

Nesta etapa há uma série de estratégias para crescer e espalhar uma inovação – desde crescimento organizacional, até licenciamento e franquias. Emulação e inspiração também desempenham um papel crucial em difundir uma ideia ou prática de uma forma mais orgânica e adaptável.

### Mudando sistemas

Inovação sistêmica ocorre onde o máximo de inovação social pode ser criada. Ela normalmente envolve mudanças no setor público e privado durante um longo período de tempo, e a interação de diversos elementos e novas formas de pensar.

Mais sobre as etapas de inovação:

- Caulier-Grice J., Mulgan G., Murray R., (2010) Open Book of Social Innovation. London, The Young Foundation, Nesta & The Lab. Available online from: [http://www.nesta.org.uk/library/documents/Social\\_Innovator\\_020310.pdf](http://www.nesta.org.uk/library/documents/Social_Innovator_020310.pdf)
- Nesta (2013) Available online from: <http://www.nesta.org.uk/develop-your-skills>

## 02 Uso de evidência

Tenha um plano para coletar evidência dos resultados do seu projeto. Todos os inovadores, gestores públicos, usuários do serviço e investidores precisam de evidência para saber se os produtos ou serviços que eles desenvolvem, compra ou investem fazem uma diferença positiva. Em campos como o da medicina, a utilização de evidência é muito mais comum e oferece oportunidades interessantes de aprendizagem. O grande benefício

de uma revisão constante e sistêmica de evidência é que permite uma forma mais eficaz de utilizar dados ou informações para testar suposições, melhorar continuamente, e criar um impacto mais sustentado.

Utilizar evidências como uma parte natural de projetos e nas tomadas de decisão devem ser práticas comuns para organizações. E não apenas evidências no seu projeto

atual: entender o que funcionou anteriormente, e consciência do que funciona em maior escala torna mais fácil avaliar e replicar um sucesso.

A próxima página contém um modelo desenvolvido pelo Nesta para mostrar os diferentes padrões de evidência que você deve buscar construir durante um projeto para mostrar que está fazendo a diferença.

## OS CINCO NÍVEIS SÃO

### 1 Demonstração de impacto

Uma explicação clara do que o produto ou serviço, novo ou melhorado faz e como ele poderia ter impacto no seu resultado esperado, e porquê isto seria uma melhoria na situação atual.

### 2 Correlação

Observação de algum tipo de impacto positivo acontecendo em parte dos usuários do seu produto ou serviço, mas sem confirmação da sua causa. Você pode conduzir uma pesquisa de avaliação pré e pós a implementação, ou um estudo em parceria/por um painel por exemplo.

### 3 Causalidade

Estabelecimento de evidência sobre a mudança positiva entre os usuários do seu produto ou serviço em função do produto ou serviço. Pense em como isolar o impacto do produto ou serviço através de um grupo de controle selecionado de forma aleatória para fortalecer suas evidências.

### 4 Replicação Independente

Validação independente dos resultados positivos do produto ou serviço, com o objectivo de entregar esse impacto positivo a um custo razoável em outros lugares, como as normas comerciais da indústria.

### 5 Escalonado

Utilize métodos como o de replicação múltipla ou análise de cenário futuro para evidências claras e testadas que o produto ou serviço pode ser entregue em diferentes localizações e apresenta um impacto forte e positivo, enquanto se mantém financeiramente viável.

## NÍVEIS DE EVIDÊNCIA

1

Você consegue descrever o que você faz e porquê de forma lógica, coerente e convincente

2

Você coleta dados que demonstram uma mudança positiva, mas não consegue confirmar que sua intervenção causou a mudança

3

Você consegue demonstrar causalidade baseado em um grupo de controle ou grupo de comparação

4

Você possui uma ou mais avaliações independentes que confirma suas conclusões e potencialmente replicam seus resultados

5

Você possui manuais, sistemas e procedimentos que apoiam e garantem replicação fiel da sua inovação

## COMO PRODUZIR EVIDÊNCIAS

Você deve ser capaz de realizar isto por conta própria a partir de dados existentes e pesquisa de outras fontes. Construir uma Teoria da Mudança deve ajudá-lo a descrever de forma lógica e coerente, como que sua intervenção vai alcançar os efeitos desejados.

Nesta etapa, os dados podem começar a demonstrar os efeitos que sua inovação possui, mas talvez não demonstram causalidade direta. Diversos métodos apresentados no tópico anterior podem ajudá-lo, bem como pesquisar estruturadas com os participantes antes e depois, ou em intervalos durante a sua intervenção.

A fim de demonstrar causalidade, você deve apresentar evidências do que aconteceu com os envolvidos na sua intervenção em conjunto com evidências do que aconteceu com um grupo similar que não estava envolvido (grupo de controle). Selecionando participantes aleatoriamente para os dois grupos fortalece suas evidências e você necessitará de uma amostra suficientemente grande para que seus resultados sejam convincentes.

Você deve encomendar uma avaliação robusta independente que demonstre e valide por que e como a sua inovação gera impacto. Você também pode procurar a aprovação através de padrões comerciais, certificações ou similares.

Você precisa mostrar que seu produto ou serviço pode ser operado por outra pessoa, em outro lugar, enquanto continua a ter um impacto direto positivo sobre o resultado e mantendo-se uma proposta financeiramente viável. Para este fim, você pode perseguir uma avaliação em vários contextos que, entre outras coisas, testa a fidelidade das práticas e resultados entre os locais.

#### Mais sobre uso de evidência:

- Puttick R. (2011) Ten Steps to Transform the Use of Evidence. London, Nesta. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/TenStepsBlog.pdf>
- Ludlow J., Puttick R. (2012) Standards of Evidence. London, Nesta. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/nesta-standards-evidence>
- Mulgan G., Puttick R. (2013) Making Evidence Useful: The Case for New Institutions. London, Nesta. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/MakingEvidenceUseful.pdf>
- DfID: Department for International Development (2013) How to note. London, Dfid. Available online from: <http://bit.ly/dfid-evidence>
- BOND for International Development (2013) Evidence Principles. London, BOND. Available online from: <http://www.bond.org.uk/effectiveness/principles#download>

## 03 Escalonando

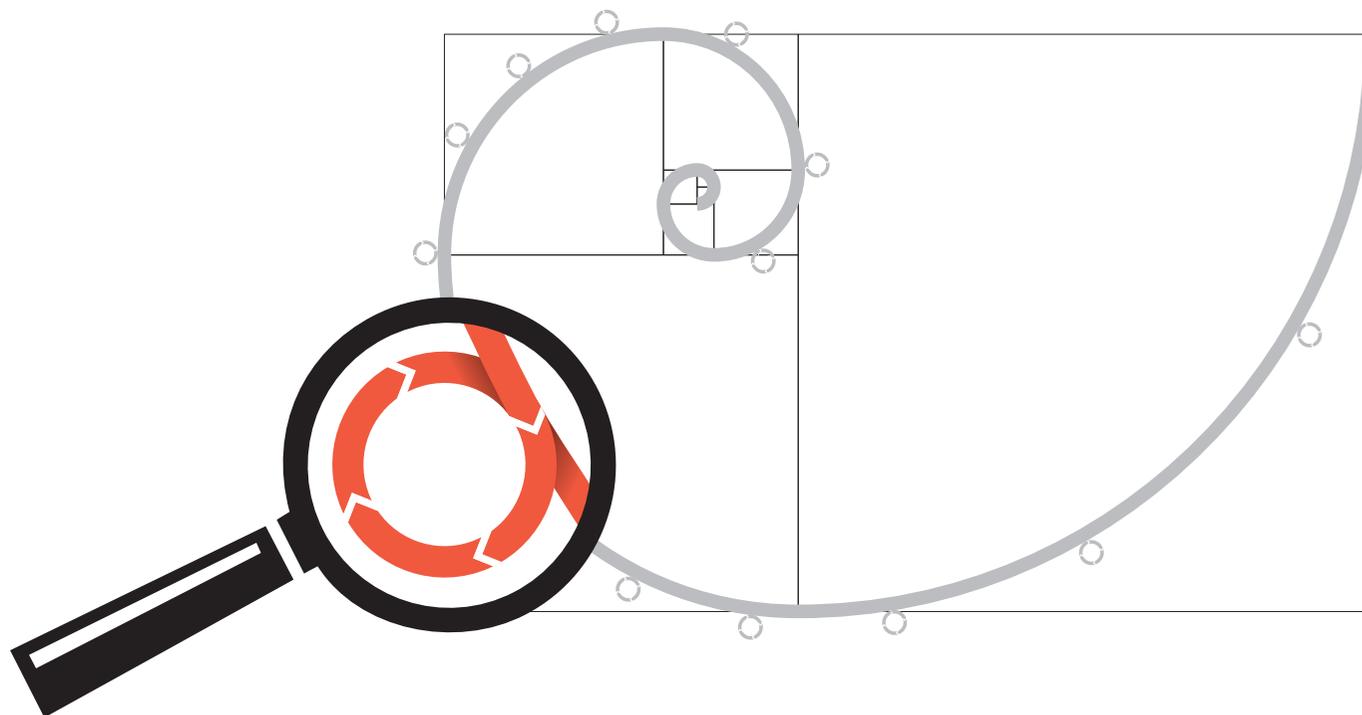
O conceito de escalonamento está atraindo cada vez mais atenção, uma vez que amplia o alcance de projetos piloto inovadores para grandes populações. Há muitas maneiras de escalonar - de repetir uma ideia em um lugar diferente, ou colaborar com diferentes organizações e construir relacionamentos que funcionam.

Para determinar se um projeto está pronto para escalonar e obter maior impacto de uma forma mais generalizada, é importante identificar as coisas que funcionam, conseguir fazer que elas funcionem de forma harmoniosa e leva-las para o próximo nível. É útil pensar em demanda efetiva e fornecimento eficaz; Por exemplo há alguém que está disposto a pagar pela sua ideia? E sua ideia funciona, e funciona melhor do que as alternativas? Quase sempre a tarefa de escalar uma ideia social, envolve o

aumento tanto da oferta e demanda efetivas, mas a sua estratégia irá variar muito, dependendo de qual vem em primeiro lugar.

De longe, grandes inovações podem se parecer com saltos radicais. Mas de perto, muitas vezes acabam sendo feitas de pequenos passos que dependem uns dos outros para

alcançar uma maior escala. Sob um microscópio os diferentes estágios de inovação podem ser ampliados para mostrar pequenos processos em espiral ocorrendo - projetos individuais que uma organização pode estar desenvolvendo para apoiar o processo global de inovação.



### Mais sobre escalonamento:

- Ali R., Mulgan G., Halkett R., Sanders B. (2007) In and out of sync: The challenge of growing social innovations. London, Nesta. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/and-out-sync>
- Cooley L., Kohl R. (2006) Scaling Up - From Vision to Large-scale Change: A Management Framework for Practitioners. Washington, Management Systems Institute, John D. and Catherine T. MacArthur Foundation. Available online from: <http://www.msiworldwide.com/wp-content/uploads/Scaling-Up-Framework.pdf>

## 04 Pensamento sistêmico

A palavra “sistema” refere-se a infraestruturas complexas e interdependentes, regras e padrões em nossas sociedades e economias. Mudanças em uma parte pode afetar outras partes, então problemas complexos exigem mudanças e inovações em todo o sistema. O pensamento sistêmico reúne diferentes elementos e inovações que permitam atingir um objetivo comum.

Uma única organização quase nunca tem todas as habilidades e recursos para fornecer toda a gama de atividades necessárias para criar um grande impacto. Isto significa que uma inovação resultando em uma mudança sistêmica, quase sempre envolve uma aliança de parceiros, fornecedores e distribuidores, apoiados por redes, clubes, grupos de reflexão e agências de desenvolvimento.

---

### Mais sobre Pensamento Sistêmico:

- Leadbeater C., Mulgan G. (2013) Systems Innovation Discussion Paper. London, Nesta. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/Systemsinnovationv8.pdf>
- Seddon J. (2013) Systems failure and Systems thinking. London, Nesta. Available online from: [http://www.nesta.org.uk/blogs/systemic\\_innovation\\_a\\_discussion\\_series/systems\\_failure\\_and\\_systems\\_thinking](http://www.nesta.org.uk/blogs/systemic_innovation_a_discussion_series/systems_failure_and_systems_thinking)

# Principais fontes de inspiração

## 01 FLUXO DA INOVAÇÃO

Nesta (2013) Innovation Flowchart. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/innovation-flowchart>

## 02 PLANEJAMENTO DE EVIDÊNCIAS

Nesta (2009) Worksheet 2b: Evidence Modelling. In: Creative Enterprise Toolkit. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

## 03 ANÁLISE SWOT

MindTools (1996) SWOT Analysis. Available online from: [http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_05.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm)  
Loop de Aprendizagem

## 04 CANVAS DO MODELO DE NEGÓCIOS

Osterwalder A., Pigneur Y (2010) Business Model Generation. Available online from: [http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business\\_model\\_canvas\\_poster.pdf](http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf)

## 05 CONSTRUINDO UM MAPA DE PARCERIAS

Tennyson R. (2003) 12 Phases in the Partnering Process, p4. In: The Partnering Toolbook. Available online from: <http://www.toolkitsportdevelopment.org/html/resources/E1/E1585B25-8A8A-44A9-BC6C-F519987AD2CE/pt-en.pdf>

## 06 LEARNING LOOP

IDEO (2011) Deliver: Create a learning plan, p145. In: IDEO, Human Centered Design Toolkit. Edition - 2. London: IDEO. Available online from: <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>

## 07 TOUR DE EXPERIÊNCIA

Design Council (2011) Service Safari. In: Keeping Connected Design Challenge. Available online from: <https://www.hvcollege.com/documents/technology/ServiceSafariActivity.pdf>

## 08 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Julier J., Kimbell L. (2012) Problem Definition. p30. In: The Social Design Methods Menu. Available online from: [http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio\\_SocialDesignMethodsMenu.pdf](http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf)

## 09 DIAGRAMA DE CAUSAS

Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012) Cause Diagram. In: Service design toolkit. Available online from: [http://www.servicedesigntoolkit.org/assets/posters/workposter\\_causediagram\\_a1.pdf](http://www.servicedesigntoolkit.org/assets/posters/workposter_causediagram_a1.pdf)

## 10 TEORIA DA MUDANÇA

Nesta (2011) Theory of Change. Available online from: [http://www.nesta.org.uk/library/documents/TheoryOfChangeDiagram\\_Editable.pdf](http://www.nesta.org.uk/library/documents/TheoryOfChangeDiagram_Editable.pdf)

## 11 SOMBRA

Lovlie L., Reason B., Polaine A. (2013) Service Design: From Insight to Implementation. p54-p57. Rosenfeld Media

## 12 GUIA DE ENTREVISTA

IDEO, Bill & Melinda Gates Foundation (2012) Develop an interview approach p58. In: Human Centred Design Toolkit. Available online from: <http://www.hcdconnect.org/methods/interview-techniques>

## 13 ESCADA DE PERGUNTAS

Teachers College Columbia University (2012) Question. In: Social Innovation Toolkit. Available online from: <http://www.socialinnovationtoolkit.com/question.html>

## 14 MAPA DE HISTÓRIAS

Julier J., Kimbell L. (2012) Storyworld. p24. In: The Social Design Methods Menu. Available online from: [http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio\\_SocialDesignMethodsMenu.pdf](http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf)

### 1 5 MAPA DE PESSOAS E CONEXÕES

Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012) Stakeholder Mapping. In: Service design toolkit. Available online from: [http://www.servicedesigntoolkit.org/assets/posters/workposter\\_stakeholdermapping\\_a1.pdf](http://www.servicedesigntoolkit.org/assets/posters/workposter_stakeholdermapping_a1.pdf)

### 1 6 PÚBLICO ALVO

Nesta (2009) Worksheet 3a: Your Customers. In: Creative Enterprise Toolkit. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

### 1 7 PERSONAS

Business Design Toolkit (2010) Personas. Available online from: <http://www.businessdesigntools.com/2011/12/personas/>

### 1 8 MAPA DE PROMESSAS E POTENCIAIS

IDEO (2011) Deliver: Plan a pipeline of solutions, p135. In: IDEO, Human Centered Design Toolkit. Edition - 2. London: IDEO. Available online from: <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>

### 1 9 OFICINA CRIATIVA

Lovlie L., Reason B., Polaine A. (2013) Service Design: From Insight to Implementation. p60. Rosenfeld Media

### 2 0 GERADOR RÁPIDO DE IDEIAS

Nesta (2013) Fast Idea Generator. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/fast-idea-generator>

### 2 1 CHAPÉUS DO PENSAMENTO

de Bono, E. (1985) Six Thinking Hats. USA: Little, Brown and Company. Available online from: [http://www.debonogroup.com/six\\_thinking\\_hats.php](http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php)

### 2 2 MAPEAMENTO DE VALORES

Nesta (2009) Worksheet 2a: Your Values. In: Creative Enterprise Toolkit. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

### 2 3 GATILHOS DE MELHORIA

Eberle, B (1997) Scamper Worksheet. USA: Prufrock Press. Available online from: <http://bmgj.org/tools-templates/scamper-worksheet>

### 2 4 PLANO DE TESTE DE PROTÓTIPOS

Nesta (2011) Prototyping in Public Spaces. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/prototyping-public-services>

### 2 5 MAPA DE EXPERIÊNCIA

Schneider J., Stickdorn M., (2010) The Customer Journey Canvas. In: This is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers. Available online from: [http://files.thisisservice.designthinking.com/tisdt\\_cujoca.pdf](http://files.thisisservice.designthinking.com/tisdt_cujoca.pdf)

### 2 6 DIAGRAMA

Julier J., Kimbell L. (2012) Blueprint. p44. In: The Social Design Methods Menu. Available online from: [http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio\\_SocialDesignMethodsMenu.pdf](http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf)

### 2 7 MIX DE MARKETING

Nesta (2009) Worksheet 4a: Marketing Mix. In: Creative Enterprise Toolkit. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

### 2 8 LISTA DE FUNÇÕES CRÍTICAS

Nesta (2009) Worksheet 4b: Critical Marketing Tasks. In: Creative Enterprise Toolkit. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

### 2 9 PLANO DE NEGÓCIOS

Gov.uk (2013) Write a Business Plan. Available online from: <https://www.gov.uk/write-business-plan>

### 3 0 PLANO DE ESCALONAMENTO

<http://www.nesta.org.uk/publications/and-out-sync>

# Recursos recomendados

## PUBLICAÇÕES

1. **Aid on the Edge of Chaos**  
Ben Ramalingam
2. **Dead Aid**  
Dambisa Moyo
3. **Poor Economics: A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty**  
Esther Duflo & Abhijit Banerjee
4. **Creating a World without poverty: Social Business and the Future of Capitalism**  
Muhamad Yunus
5. **More Than Good Intentions: Improving the Ways the World's Poor Borrow, Save, Farm, Learn, and Stay Healthy**  
Dean Karlan & Jacob Appel
6. **The Power of Positive Deviance**  
Richard Pascale, Jerry Sternin & Monique Sternin
7. **Scaling Up – From Vision to Large-scale change: A Management Framework for Practitioners**  
Larry Cooley and Richard Kohl
8. **UNDP: Financing for Development**  
[http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Development%20Cooperation%20and%20Finance/InnovativeFinancing\\_Web%20ver.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Development%20Cooperation%20and%20Finance/InnovativeFinancing_Web%20ver.pdf)
9. **World Bank: Innovation Policy - A Guide for Developing Countries**  
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2460/548930PUB0EPI11C10Dislosed061312010.pdf?sequence=1>
10. **OECD: Innovation for Development**  
<http://www.oecd.org/sti/inno/50586251.pdf>
11. **Open Book of Social Innovation**  
Robin Murray, Julie Caulier-Grice, Geoff Mulgan  
<http://www.nesta.org.uk/publications/open-book-social-innovation>
12. **In and out of sync**  
Nesta (Geoff Mulgan with Rushanara Ali, Richard Halkett and Ben Sanders)  
<http://www.nesta.org.uk/publications/and-out-sync>
13. **Our Frugal Future: Lessons from India's Innovation system**  
Nesta (Kirsten Bound & Ian Thornton) <http://www.nesta.org.uk/publications/our-frugal-future-lessons-india%20%92s-innovation-system>
14. **China's Absorptive State: Innovation and research in China**  
Nesta (Kirsten Bound, Tom Saunders, James Wilsdon and Jonathan Adams) <http://www.nesta.org.uk/publications/chinas-absorptive-state-innovation-and-research-china>
15. **The Digital Social Innovation Report**  
Nesta (Nesta (Francesca Bria)  
[http://s3-eu-west-1.amazonaws.com/digitalsocialinnovation/attachments/52ebbc3a72b09eaa31000001/DSI-report\\_\(2\).pdf?1391180858](http://s3-eu-west-1.amazonaws.com/digitalsocialinnovation/attachments/52ebbc3a72b09eaa31000001/DSI-report_(2).pdf?1391180858)

## WEBSITES

1. World Bank Institute  
<http://wbi.worldbank.org/wbi/>  
(also see World Bank Challenge Platform <https://wbchallenge.imaginatik.com/>,  
World Bank Development Marketplace <http://wbi.worldbank.org/wbdm/>,  
Innovative Solutions <http://wbi.worldbank.org/wbi/approach/innovation>)
2. OECD Wikiprogress  
<http://www.wikiprogress.org/index.php/Wikiprogress.org>About>
3. Oxfam Policy & Practice  
<http://policy-practice.oxfam.org.uk/>
4. ODI Publications  
<http://www.odi.org.uk/publications>
5. Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab  
<http://www.povertyactionlab.org/about-j-pal>

## TOOLKITS

1. IDEO HCD toolkit  
<http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>
2. Project Innovation  
<http://www.socialinnovationtoolkit.com/home.html>
3. UNICEF Innovation Labs – A Do-It-Yourself Guide  
<http://www.unicefinnovationlabs.org/>
4. Finding What Works  
<http://findingwhatworks.org/>
5. +Acumen  
<http://plusacumen.org/>
6. Business Model Canvas  
<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

## NETWORKS

1. Social Innovation Exchange (SIX)  
<http://www.socialinnovationexchange.org/>
2. Alliance for Useful Evidence  
<http://www.alliance4usefulevidence.org/>
3. Smart Citizen  
<http://forum.smartcitizen.me/>
4. Arduino  
<http://arduino.cc/>
5. D-Lab: International Development Innovation Network  
<http://d-lab.mit.edu/idin>
6. Random Hacks of Kindness  
<http://www.rhok.org/>

## BLOGS

1. Poverty Matters  
<http://www.theguardian.com/global-development/poverty-matters>
2. Chris Blattman  
<http://chrisblattman.com/>
3. From Poverty to Power  
<http://oxfamblogs.org/fp2p/>
4. DFID Bloggers  
<http://blogs.dfid.gov.uk/>
5. ODI Opinion  
<http://www.odi.org.uk/opinion>



---

**Desenvolvimento,  
Impacto & Você**

---

FERRAMENTAS PRÁTICAS PARA  
ESTIMULAR & APOIAR INOVAÇÃO SOCIAL





UMA INICIATIVA

POSSIBILITADA POR

TRADUZIDO POR

**Nesta...**

THE  
ROCKEFELLER  
FOUNDATION

**elogroup**▶

ISBN 978-1-84875-150-7  
£19.99