
Despiste de consequências

Uma metodologia para a antevisão em
projetos experimentais

Índice

I. Introdução	05
II. Notas metodológicas	08
III. Sessão colaborativa em sete passos	11
<i>Ideação</i>	11
1. Identificar as consequências	11
2. Agrupar por afinidade	12
3. Revisão	13
<i>Classificação</i>	15
4. Posicionar as consequências por níveis	15
5. Votação	16
<i>Ação e responsabilização</i>	18
6. Seleção e hierarquização	18
7. Definir ações e responsabilização	20
IV. Avaliação e disseminação	21
V. Notas finais: despiste de consequências e inovação responsável	22
VI. Guião para a sessão	26
VII. Documentar o processo: descarregar a informação dos templates para tabelas	28

I. Introdução

O despiste de consequências (*consequence scanning*) consiste num instrumento que permite, seguindo os princípios da «inovação responsável»¹, apelar à multiplicidade de perspetivas trazidas pelas partes interessadas do projeto no desenvolvimento de uma inovação para mapear as consequências que os parceiros antecipam. Através de uma sessão estruturada para potenciar a reflexão sobre o impacto de novos produtos e serviços, visa-se explicitar e antever os possíveis riscos e oportunidades dessa iniciativa, ainda num estado embrionário do processo de criação. Por outro lado, a sua realização garante, por si mesmo, um ponto de encontro para as interpretações e as expectativas - potencialmente desencontradas ou, pelo menos, distintas - que os parceiros têm, garantindo a confrontação com essa variedade de visões e, eventualmente, a sua articulação para a obtenção de sinergias e a eliminação de atritos.

Partindo de uma primeira versão da metodologia apresentada pela *doteveryone*² em abril de 2019, o

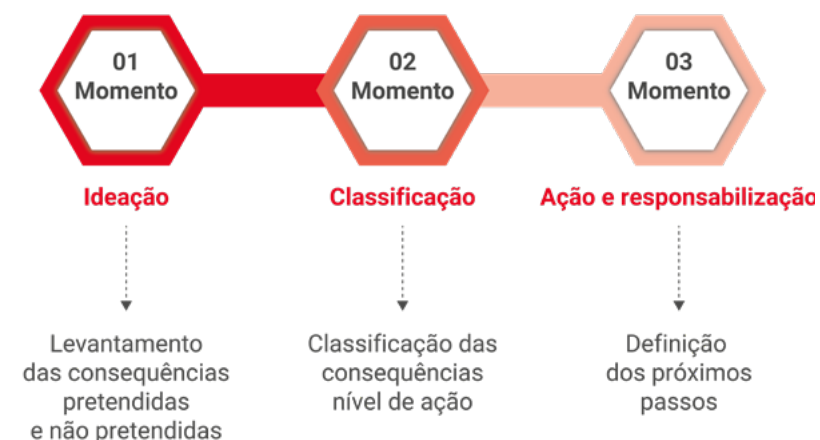
¹ <https://www.doteveryone.org.uk/project/consequence-scanning/>

² Brown S. (2019) *Consequence Scanning Manual Version 1*. London: Doteveryone.

Laboratório de Experimentação da Administração Pública (LabX) desenvolveu uma proposta original adaptada ao caso concreto do Painel de Inovação, um projeto de modelagem e prototipagem de um painel de inovação - InovX.

Neste caso, o objetivo primordial consistia em realizar um despiste de consequências para diagnosticar numa fase precoce as oportunidades, as ameaças e os riscos que contém esta iniciativa, usando-se esta deteção de consequências pretendidas e não pretendidas para definir em conjunto um plano de contingência para que a equipa reagisse a esses desafios. Originalmente desenvolvida para o contexto de desenvolvimento de novos produtos e serviços tecnológicos, a metodologia comportou a sua deslocação para o âmbito da inovação do setor público, dando provas de que esta metodologia pode ser aplicada a outras áreas de inovação que não a tecnológica. Mantendo os eixos centrais da metodologia, realizaram-se adaptações para este desafio específico - e pôde testar-se

esta abordagem numa sessão colaborativa. Entre as adaptações, destaque para a inclusão do terceiro momento, que permite a definição de um plano de ação para reagir às consequências priorizadas com atribuição de papéis aos participantes da sessão.



II. Notas metodológicas

O despiste de consequências pretende ativar um «evento ágil», susceptível de ser introduzido na cadeia de desenvolvimento iterativo, característica de um projeto experimental, que permita explicitar e enquadrar os impactes potenciais que um novo produto ou serviço têm sobre a sociedade ou as pessoas que os utilizam. Neste sentido, este instrumento permite antecipar e reagir de maneira proporcionada aos desafios levantados por uma organização ou equipa que esteja empenhada num projeto experimental, atuando desde cedo nas primeiras etapas que precedem o desenvolvimento da solução e a sua implementação para detectar riscos, ameaças e danos potenciais. Em sentido inverso, este instrumento permite abrir espaços inesperados para sinalizar potenciais vantagens ou, pelo menos, tornar a maximização de vantagens conhecidas como objetivo consciente e partilhado.

Na versão proposta inicialmente pela doteveryone, em abril de 2019, a metodologia contemplava duas fases sucessivas: a Ideação e a Ação. Na primeira fase,

pretende-se realizar um levantamento das consequências pretendidas e não-pretendidas (*intended e unintended*, no original) de um produto ou serviço em desenvolvimento. No segundo momento, pretende-se obter uma classificação das consequências por níveis de ação, mais concretamente se essas consequências devem ser monitorizadas, influenciadas e intervenionadas atuando diretamente sobre elas. Nessa distribuição, os participantes podem, então, votar para decidir quais das consequências selecionadas se pretendem maximizar ou, pelo contrário, mitigar.

Para além das questões e objetivos propostos pela metodologia original, foi introduzido pelo LabX um exercício final com o intuito de elaborar um plano de ação com a definição dos próximos passos a seguir pela equipa ou equipas envolvidas no projeto. A sessão inicia-se com uma breve apresentação dos objetivos, princípios e razões do projeto, de forma a introduzir o tema ao grupo e alinhar as expectativas. A sessão é depois seguida de três momentos: o pri-

meiro pretende a ideação de consequências pretendidas e não pretendidas; o segundo momento a sua organização por três áreas de influência e votação por importância; e por último, o terceiro momento pretende a criação de um plano de ação.

III. Sessão colaborativa em sete passos

A sessão deve ter a duração de 40 a 60 minutos e deve ser liderada pelo coordenador do projeto ou alguém com a responsabilidade de gestão do projeto. Devem fazer parte da sessão a equipa ou equipas envolvidas no projeto, os potenciais utilizadores do serviço ou produto, o patrocinador do projeto, especialistas externos à equipa e outros atores de relevo para o projeto. Ter na sessão diferentes perspectivas e disciplinas contribui para aumentar a qualidade das consequências, da discussão e das ações para “atacar” essas mesmas consequências.

Ideação

1. Identificar as consequências

O primeiro exercício surge com a questão: «Quais são as consequências pretendidas e não pretendidas deste produto ou serviço», que de forma individual, dá oportunidade aos participantes para refletirem sobre as consequências pretendidas e não pretendidas,

escrevendo-as uma a uma em notas adesivas (post-its). Recomenda-se que se peça um mínimo de duas consequências de cada tipo a cada participante, para aumentar o envolvimento dos participantes.

2. Agrupar por afinidade

Depois do trabalho individual, os participantes partilharam com o grupo as consequências identificadas nas notas adesivas e, após uma breve discussão, são colocadas nas colunas do Template 1, idealmente deve ser fixo numa parede para estar visível aos participantes, para promover a divisão por consequências pretendidas e não-pretendidas. Após terem sido colocadas nas colunas, procede-se de forma colaborativa ao agrupamento de consequências semelhantes, excluindo as repetições.

3. Revisão

Terminada a arrumação das consequências no Template 1, deverá ser realizada uma nova ronda no grupo para que os participantes identifiquem e acrescentem outras consequências, pretendidas e não pretendidas, que venham a surgir após a discussão e o preenchimento do Template 1. Repete-se de seguida um novo momento de partilha, promovendo-se desta forma o alargamento e alcance na identificação das consequências. Esta segunda ronda acrescenta qualidade na identificação de outras consequências, levando o grupo a pensar para além do óbvio.

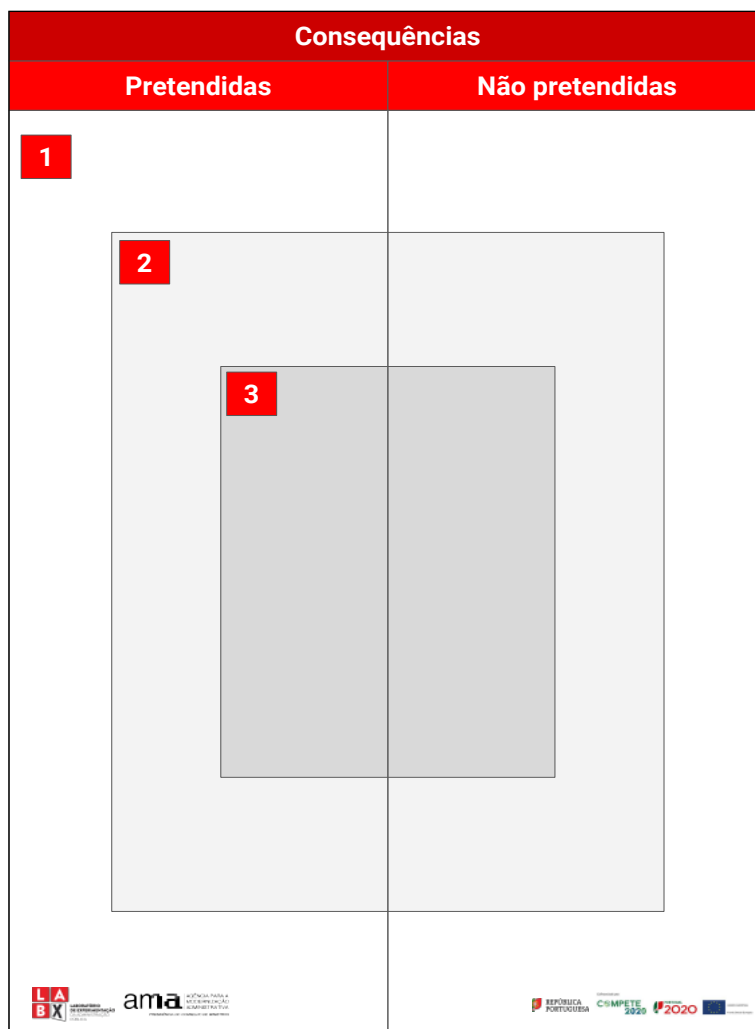


Imagem 1 – Template 1 consequências pretendidas e não pretendidas³.

³ Descarregar o template em: https://drive.google.com/open?id=1d-F7IP94yll_pM8uwwzI8sNXJUShW4Tp.

Classificação

4. Posicionar as consequências por níveis

Para este momento, a tarefa atribuída aos participantes da sessão passa pela arrumação das consequências em termos do nível de acção que requerem da equipa. As consequências previamente identificadas e balizadas pelo grupo através da sua separação entre pretendidas versus não pretendidas, são agora posicionadas de acordo com a exigência de atenção dentro do projeto. Para tanto, os participantes são convidados a mover, através de discussão e de forma colaborativa, as consequências listadas nas notas adesivas para as áreas um, dois e três delimitadas no Template 1.

Só nesta fase são reveladas as legendas das áreas delimitadas, representadas por um número, catalogando as consequências com um dos três níveis de acção que a equipa tem de tomar:

- **Monitorizar (1)** - consequências que saem fora do controlo das partes envolvidas no projeto, mas que devem ser seguidas de perto porque podem interferir no projeto;
- **Influenciar (2)** - consequências que estão fora do controlo das partes envolvidas no projeto, mas sobre as quais é possível exercer poder de influência e desta forma geri-las a favor do projeto;
- **Intervencionar (3)** - consequências sobre as quais as partes envolvidas no projeto podem exercer controlo e agir facilmente sobre elas.

5. Votação

Terminada a disposição das consequências por nível de ação, os participantes, direcionando o foco para as consequências sobre as quais se pode efetivamente atuar e influenciar, são desafiados a selecionar as

duas consequências positivas e as duas consequências negativas com mais impacto sobre o projeto. Para tal, a cada participante são concedidos quatro pontos autocolantes, dois verdes para as positivas e dois vermelhos para as negativas, e através de votação (técnica designada de *dot democracy* ou *dot voting*⁴) vão realizar as suas escolhas, atribuindo importância às consequências sobre as quais entendem que se deve atuar, por forma a priorizá-las.

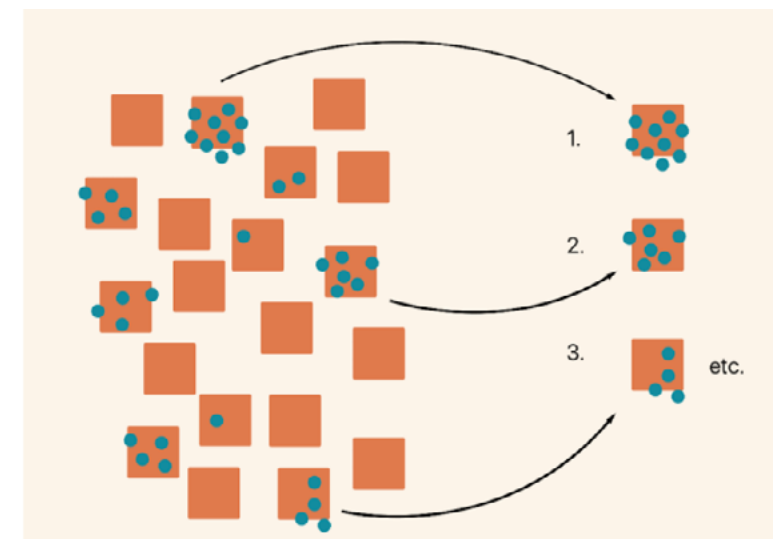


Imagem 2 – Ilustração de voto por autocolantes (*dot voting*) e priorização⁵.

⁴ <https://www.nngroup.com/articles/dot-voting/>

⁵ Imagem retirada de: <https://www.alpha.net/blog/agile-estimation-in-product-development-success/attachment/dot-voting/>

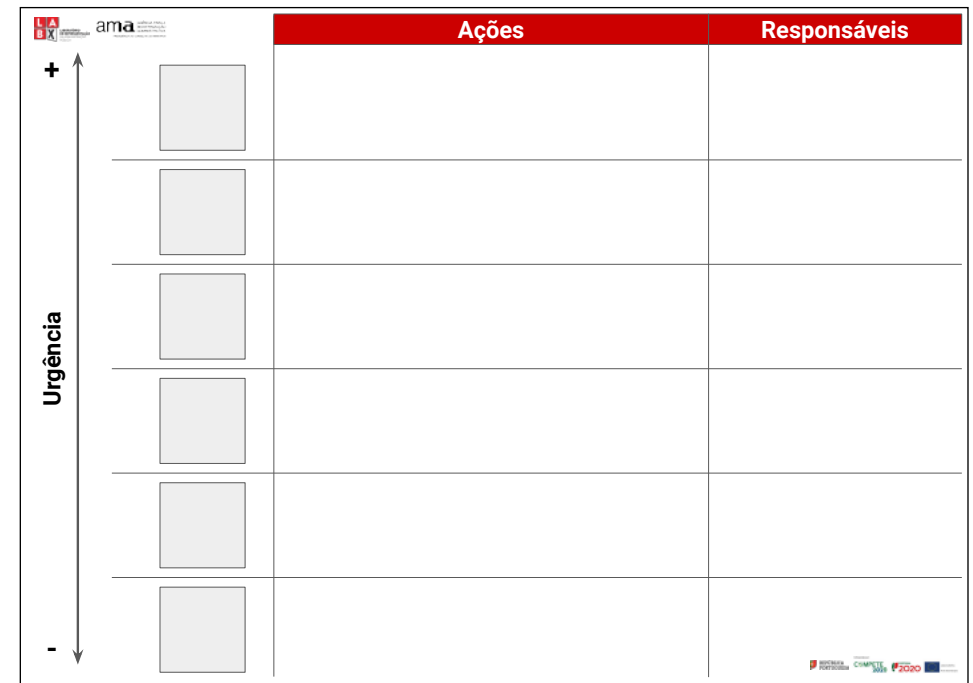
Ação e responsabilização

Este terceiro momento foi adicionado pelo LabX ao guião de atividades proposto pela metodologia original, uma vez que existe a necessidade de construir um plano de ação, com atribuição de tarefas aos participantes da sessão e a definição dos próximos passos para reagir ao mapeamento realizado.

6. Seleção e hierarquização

Das consequências assinaladas individualmente por cada participante, são selecionadas as seis consequências (vai depender da dimensão do projeto, do número de participantes envolvidos, da dispersão ou concentração dos votos e objetivo da sessão, não é um número fixo, e pode ser ajustado a cada sessão) com maior número de votos e são depois hierarquizadas sobre o seu grau crescente de urgência de tratamento, independentemente de serem positivas ou negativas, e colocadas no Template 2, fixo na parede ao lado do Template 1, da mais urgente à menos

urgente. A título de exemplo, vale a pena referir que o número de votos, que sinalizava a importância da consequência, pode não tem correspondência exata no grau de urgência. A hierarquização é feita através de discussão e de forma colaborativa entre os participantes na sessão.



		Ações	Responsáveis
Urgência + ↑ ↓ -			

Imagem 3 – Template 2 hierarquização das consequências, ações e responsáveis⁶.

⁶ Descarregar o template em https://drive.google.com/open?id=1zHd-EqkbrbSZfgFodV-sM7iL_ZFwyuFI

7. Definir ações e responsabilização

De seguida, e novamente de forma individual os participantes são convidados a pensar em ações que podem ser desencadeadas para responder às consequências selecionadas, posteriormente são partilhadas com o grupo e colocadas no Template 2 sob a forma de notas adesivas. Identificadas e discutidas em grupo as ações a levar a cabo é concertado um plano de ação com tarefas distribuídas pelos participantes da sessão. Desta forma, todas as acções delineadas e programadas têm atribuído um responsável pela sua concretização para desta forma aumentar o controlo sobre as consequências do projeto.

IV. Avaliação e disseminação

Depois do fecho do projeto, deve garantir-se uma avaliação da adoção desta metodologia pelo projeto. Para esta avaliação, existe, desde logo, uma solução muito simples. Numa reunião em que devem estar presentes os elementos que participaram na sessão de despiste de consequências, podem avaliar-se as margens de clareza adicionais trazidas ao projeto por esta metodologia (e sinalizar os seus «pontos cegos»), ponderar se as ações implementadas foram eficazes e sumariar as aprendizagens retiradas de todo o processo. Depois, o ideal é que a experiência de aplicação desta metodologia seja partilhada e se dissemine.

V. Notas finais: despiste de consequências e inovação responsável

A relevância deste instrumento pode ser observada pela constatação de um simples leque de contradições usuais no desenvolvimento de projetos experimentais com soluções disruptivas ou emergentes, de que não se consegue antecipar claramente as consequências dada a sua novidade ou a escala do seu impacto desdobrado:

Problema de origem	Desafio colocado ao projeto	Potencial solução trazida pelo Despiste de Consequências
<i>Uma definição e as suas múltiplas interpretações.</i>	A existência de definições, ainda as que parecem mais evidentes e mais claras, acompanha-se de distintas interpretações - ou conflitos de interpretações - da parte dos diversos parceiros implicados num projeto.	Ao promover um trabalho de clarificação e ao solicitar o envolvimento colaborativo de todas as partes, este instrumento permita tomar consciência dessa variedade de interpretações, sinalizar possíveis atritos, sobreposições ou choques entre elas, ou obrigar a definições mais claras e mais transversais às equipas (mesmo que não se chegue, nem seja importante chegar, a um consenso).
<i>O peso inconsciente dos preconceitos e dos enviesamentos.</i>	Os parceiros aproximam-se de um desafio e de uma resolução a partir de percursos distintos, com esquemas culturais variados e em situações de interesse específicas. Portanto, tendem a projetar sobre os temas com que lidam essas visões do mundo peculiares, que permanecem muitas vezes inconscientes para os seus próprios detentores.	Este instrumento permite revelar de maneira evidente e consciencializar os automatismos e os laqueamentos dos quadros mentais dos participantes. Esta vantagem surge pelo apelo à expressão visual de convicções ou expectativas que são muitas vezes guardadas em privado pelas pessoas (desde logo, pela sua inscrição em notas) e, além disso, pela confrontação entre os parceiros que lhes permite depararem com visões distintas, descobrirem os «ângulos mortos» das suas perspetivas ou questionarem as suas mais automáticas propostas.

Problema de origem	Desafio colocado ao projeto	Potencial solução trazida pelo Despiste de Consequências
<i>Uma ideia e a sua materialização.</i>	A ideação de um objetivo não acarreta a sua reprodução mimética na realidade. Em particular, tem sido observado que as boas intenções não se convertem imediatamente em consequências positivas.	Ao solicitar um exercício de ideação dos seus desdobramentos na prática, este instrumento obriga os participantes a equacionarem em termos muito concretos as possíveis consequências materiais de ideias, evitando que elas permaneçam em estado gasoso ou dispersas em conversas informais. Antecipa, portanto, as consequências práticas de ideias de outra maneira tratadas como inócuas, indiferentes ou especulativas.
<i>O aviso de perigo e o plano de contingência.</i>	Não faltam advertências, nem prognósticos catastróficos ou jubilatórios.	Nesta versão agora proposta, este instrumento certamente que não adivinha todas as consequências positivas ou negativas de um projeto, mas permite desenhar um plano de reação a essas consequências e, por outro lado, distribui tarefas e papéis pelos parceiros para que o diagnóstico seja mais do que um momento de catarse puramente verbal.

VI. Guião para a sessão

Tempo	Plano da sessão de despiste de consequências
10 min	Introdução <ul style="list-style-type: none"> → Explicar os objetivos da sessão → Apresentação, de forma resumida, do produto ou serviço
IDEAÇÃO	
5 min	1. Identificar as consequências <ul style="list-style-type: none"> → Quais são as consequências pretendidas e não pretendidas do produto ou serviço?
5 min	2. Agrupar por afinidade <ul style="list-style-type: none"> → Partilhar as ideias com o grupo → Colocar as ideias no Template 1 e agrupar por afinidades
5 min	3. Revisão <ul style="list-style-type: none"> → Retomando a primeira questão dar a oportunidade de acrescentar novas consequências → Partilhar com o grupo e colocar no Template 1
CLASSIFICAÇÃO	
10 min	4. Posicionar as consequências por níveis <ul style="list-style-type: none"> → Mover as notas adesivas (post-its) no Template 1 distribuindo-as pelos níveis de ação: <ul style="list-style-type: none"> • Monitorizar: consequências totalmente fora do controlo, mas que podem influenciar o produto e logo devem ser entendidas e monitorizadas. • Influenciar: consequências que estão fora do controlo mas que os participantes podem influenciar o <i>outcome</i>. • Atuar: consequências em que os participantes podem atuar.
5 min	5. Votação <ul style="list-style-type: none"> → Cada participante vai ter duas bolas autocolantes vermelhas e duas bolas verdes para votar nas consequências. <ul style="list-style-type: none"> • Votar nas duas consequências positivas e as duas consequências negativas com mais impacto sobre o projeto.

AÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO	
5 min	6. Seleção e hierarquização <ul style="list-style-type: none"> → Decidir em grupo e de forma colaborativa a hierarquização por urgência das consequências selecionadas pela votação → Transferir as consequências mais votadas do Template 1 para o Template 2, dispondo-as por ordem de urgência
10 min	7. Definir ações e responsabilização <ul style="list-style-type: none"> → Cada participante define pelo menos uma ação ou atividade para cada uma das consequências selecionadas pela votação → Definir os responsáveis por cada uma das ações identificadas
5 min	Fecho da Sessão <ul style="list-style-type: none"> → Resumo da sessão e próximos passos

VII. Documentar o processo: descarregar a informação dos templates para tabelas

Tabela 1: [Consequências pretendidas e as votações](#)

Tabela 2: [Consequências não pretendidas e as votações](#)

Tabela 3: [Plano de ação](#)

www.labx.gov.pt | geral@labx.gov.pt
linkedin.com/company/labx-govpt/
facebook.com/labx.gov.pt