

GUIA DE COCRIAÇÃO PARA CLUBES DESPORTIVOS

Capacitar a comunidade através
da cultura experimental

Heli Kesämaa
Marita Mattila





XAMK INSPIRE 53

Universidade de Ciências Aplicadas do Sudeste da Finlândia

Mikkeli 2022

© Heli Kesämaa, Marita Mattila e Universidade de Ciências Aplicadas do Sudeste da Finlândia

Imprimido por: Grano Oy

Layout: Noora Lamponen, Rui Lobo

ISBN: 978-952-344-475-1 (imprimido)

ISBN: 978-952-344-476-8 (PDF)

ISSN: 2489-2475 (imprimido)

ISSN: 2489-6764 (online)

Índice

Para o leitor	4
O que são cultura experimental e cocriação?	5
Que competências requer a cocriação?	7
Trabalhar e interagir numa equipa	7
Geração de ideias criativas	7
Competências de resolução de problemas	8
TI e competências digitais	8
A arte da execução	8
O que é necessário para o sucesso	10
Benefícios da cocriação para os clubes desportivos	11
Responsabilidade	12
Vamos lá! Planear	14
Objetivos	14
Calendarização	17
Participantes e diferentes funções no evento	19
Avaliação dos custos	20
Programa e comunicação	20
O que é um desafio adequado?	23
Vamos lá! Implementar	24
Atmosfera e comunicação	24
Início inspirador	24
O básico do trabalho em equipa	25
Desafios, equipas e facilitação	26
Apresentação dos resultados das equipas	27
Vamos lá! Avaliar, testar, projeto piloto	29
Critérios de avaliação	29
Experimentar ou projeto piloto?	30
Cocriação online?	31
Apêndices	32
Literatura e referências	33

Para o leitor

O objetivo deste guia é ajudar os clubes desportivos a desenvolver as suas atividades no espírito da cultura experimental. O guia apresenta respostas para as seguintes perguntas:

O que significa cultura experimental e cocriação?

Como podem os clubes desportivos beneficiar da cocriação?

Como funciona a cocriação na prática?

Que boas práticas de cocriação estão disponíveis?



Este guia ajuda os clubes desportivos a implementar a cocriação na prática. O material baseia-se em literatura relevante e experiências práticas adquiridas com o projeto Villages on the Move (VOMGO).

O que são cultura experimental e cocriação?

O ambiente operacional em rápida mudança incita-nos a realizar o desenvolvimento experimental. A cultura experimental está fortemente associada à aprendizagem, bem como à tolerância ao fracasso. A experimentação pode ajudar-nos a reunir novos conhecimentos importantes enquanto desenvolvemos modelos operacionais, produtos ou serviços. A experimentação pode começar como uma atividade em pequena escala, irá fornecer informação sobre os benefícios, efeitos e praticidade das mudanças antes de implementá-las em maior escala. A experimentação ajuda a fazer escolhas e a encontrar soluções que permitem o compromisso com o desenvolvimento posterior.

REGRAS DA CULTURA EXPERIMENTAL

- 1 Criar experiências!
- 2 Pegar numa ideia promissora e testá-la na prática numa escala pequena e limitada.
- 3 Se a ideia funcionar, preparar um plano mais completo para a sua implementação real.
- 4 Não ter medo do fracasso na fase de experimentação – na verdade, é assim que se aprende mais.

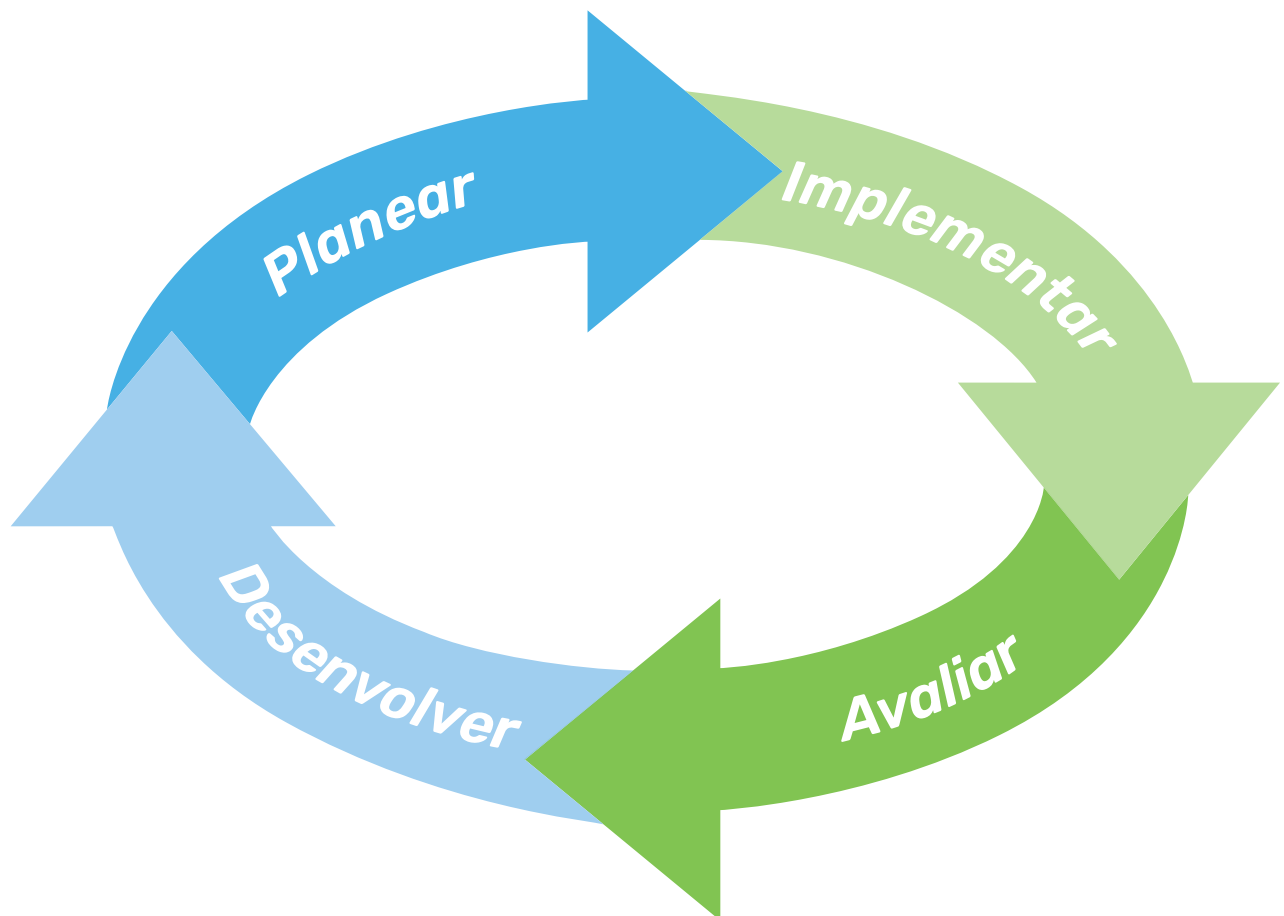


A cocriação é uma ferramenta usada na cultura experimental para desenvolver ideias e 'material' para as experiências. A cocriação é realizada por colegas a trabalhar em conjunto ao mesmo tempo, proporcionando valor e benefícios aos envolvidos. O valor pode ser financeiro, operacional, emocional ou simbólico. Juntos, os participantes criam algo novo que tem valor.

A criação conjunta exige sempre interação entre os participantes. Pode ser uma interação presencial ou envolver a utilização de tecnologia numa plataforma. A cocriação baseia-se na atividade simultânea. Trabalhar sozinho sem a ajuda de uma interação enriquecedora não é cocriação.

Qualquer pessoa a quem o tema escolhido diga respeito pode ser convidada a participar na cocriação. Estas pessoas podem ser membros do clube, outros envolvidos nas atividades, adeptos, líderes de opinião, especialistas, parceiros ou qualquer pessoa interessada.

A experimentação e a cocriação estão associadas à inovação e à renovação. . Ao trabalhar em conjunto, é possível desenvolver ideias, avaliá-las e escolher as melhores para posterior desenvolvimento. A cocriação também pode ser usada em testes preliminares e projetos piloto. O objetivo de um projeto piloto é garantir que a ideia funciona conforme planeado.



O processo de desenvolvimento

Planear – implementar – avaliar – desenvolver: experimentar, projeto piloto

Que competências requer a cocriação?

A cocriação requer várias competências e know-how para tornar o processo eficiente e fluído. A cocriação é uma atividade criativa e a criatividade é promovida por uma atmosfera descontraída e inspiradora. A cocriação bem-sucedida é uma experiência de capacitação para os participantes, para além das conquistas reais. Abaixo estão descritas algumas competências-chave da cocriação.

Trabalhar e interagir numa equipa

Geralmente, a cocriação envolve trabalhar em pequenos grupos de três a cinco pessoas com diferentes perspetivas. O trabalho em equipa baseia-se em ouvir os outros e ter discussões construtivas que promovam o objetivo. Os participantes nem sempre se conhecem de antemão. No entanto, geralmente, eles começam a assumir funções de uma forma natural à medida que a equipa progride no seu trabalho. É particularmente importante que os participantes confiem nas suas competências e na força da equipa.

Pensar

Já participou num evento ou reunião que envolveu trabalho em equipa?

Encontrou bons métodos para lançar a equipa?

Aplique esses métodos no seu clube desportivo ou procure novos métodos, como:

<https://www.smartmoves.fi/toiminnalliset-opetusmenetelmat/ryhmayttavat-aktiviteetit/>

<https://www.scienceofpeople.com/meeting-icebreakers/>

Geração de ideias criativas

A criatividade está ligada à inovação e à diversidade de perspetivas. A cocriação é alimentada pelas ideias dos participantes. O objetivo é conseguir o maior número possível de ideias diferentes. Na fase de geração de ideias, mesmo as ideias mais malucas são registadas para todos verem e não são criticadas ou avaliadas nesta fase. O brainstorming e a resolução criativa de problemas são ferramentas para a criação, avaliação e escolha de ideias.

Pensar

Lembre-se de explicar claramente as regras de geração de ideias desde o início e garanta que ninguém começa a deitar abaixo as ideias das outras pessoas.

Competências de resolução de problemas

A resolução de problemas é uma forma de pensar que pode ser promovida através de várias fases. Não significa encontrar uma resposta imediata e simples para uma pergunta ou ter um momento Aha!. A resolução de problemas é facilitada pela divisão do processo em fases: definição do problema, geração de ideias, incubação das ideias, descoberta de uma solução e formulação de uma proposta de implementação.

Pensar

Alguma vez pensou em como um problema específico foi detetado e resolvido no seu clube desportivo?

Por vezes, definir o problema é a parte mais difícil, uma vez que os assuntos estão interligados de várias formas.

Pode usar a técnica dos “Cinco Porquês”:

Cinco Porquês é uma técnica para estudar as relações de causa e efeito subjacentes a um problema específico, repetindo a pergunta ‘Porquê?’.

Escolhe-se a primeira pergunta ‘Porquê?’ que vem à cabeça sobre o problema e coloca-se a uma pessoa que esteja de alguma forma familiarizada com o problema.

Por exemplo: *‘Porque o balneário é tão barulhento?’*

Depois de a pessoa ter respondido, é feita a mesma pergunta ‘Porquê?’ novamente, cinco vezes no total. A resposta seguinte deve estar sempre associada à anterior. A técnica também é apropriada para um levantamento mais aprofundado dos valores ou motivos de um determinado grupo de utilizadores. O questionamento é feito aos pares. Primeiro, escolhe-se uma observação para discutir. Depois pergunta-se ao parceiro cinco vezes porque a observação é como é.

Após a quinta resposta, geram-se 20 ideias em conjunto: ‘Como podemos resolver...?’

TI e competências digitais

Estas competências incluem a capacidade de aplicar e usar várias ferramentas digitais para diferentes finalidades, como a comunicação. Na cocriação, as competências de TI são necessárias para aquisição de informação, elaboração conjunta e partilha de documentos, comunicação dentro da equipa, apresentação dos resultados, etc. As competências avançadas são particularmente necessárias quando se trabalha através de ligações remotas.

A arte da execução

Para atingir o seu objetivo, você deve ser capaz de executar. A capacidade de executar é a capacidade de manter um trabalho eficiente e direcionar os seus esforços para a direção certa. Baseia-se na sua crença pessoal de que o objetivo é alcançável e que você ou a equipa podem alcançá-lo. A capacidade de execução é enfatizada sob a pressão de tempo.

FASES DO TRABALHO ORIENTADO PARA OBJETIVOS



**Compreender
o conteúdo e o
significado do
objetivo**



**Capacidade de
atingir o objetivo e
a oportunidade de
contribuir**

**Recursos mentais e
fatores ambientais**



**Processo de
manutenção de
eficiência**

**Motivação
por si só não é
suficiente!**

**Descubra o seu
potencial!**

**Comprometer-se
ou consentir?**

O que é necessário para o sucesso

A cocriação bem-sucedida requer que os participantes queiram atingir um objetivo conjunto. A lista abaixo resume os principais fatores de sucesso que também são discutidos neste guia:

Cada participante está comprometido com o trabalho de desenvolvimento.

Os participantes querem desenvolver uma imagem do futuro.

Os participantes representam diferentes perspectivas.

O desafio é inspirador.

A atmosfera de cocriação é descontraída e promove o trabalho conjunto criativo e orientado para objetivos.

Experiências e fracassos são permitidos.

As novas ideias são bem-vindas.

Pensar

Discuta estas chaves para o sucesso com o comitê executivo.

Como tornar o evento atrativo?

Pode convidar um visitante para o evento ou publicitar prêmios de lotaria atrativos para os participantes.

Partilhe a responsabilidade de recrutar participantes.

Por exemplo, pedir a todos que tragam um amigo ao evento.

Benefícios da cocriação para os clubes desportivos

Os métodos de cocriação ajudam os clubes desportivos a adaptarem-se a situações competitivas em constante mudança, por vezes a um ritmo acelerado, no seu ambiente operacional. Juntamente com os treinadores, atletas (de competição e não competição) e parceiros, podem-se gerar ideias e trabalhar em iniciativas e métodos que promovam o crescimento e a eficácia do clube desportivo. Trabalhar em conjunto também capacita as pessoas do clube desportivo. Promove um sentimento de comunidade e envolve as pessoas para trabalhar em direção aos objetivos acordados em conjunto. Um clube desportivo que transmite uma impressão forte e harmoniosa de si próprio também atrai o interesse de potenciais parceiros.

Lembre-se que soluções e métodos antigos produzem resultados antigos, enquanto soluções e métodos novos produzem resultados novos. Pense no que está a funcionar bem no clube e no que deve ser mudado. Muitos clubes desportivos têm longas tradições.

A renovação consciente das atividades do clube é a melhor forma de respeitar as tradições e o trabalho valioso dos clubes.

Todos os clubes desportivos devem agir de forma responsável para com a sua comunidade e os seus membros. É aconselhável escolher as iniciativas de desenvolvimento do clube de forma que promovam a responsabilidade do clube.

O Comitê Olímpico Finlandês especificou os seguintes cinco critérios de responsabilidade: Boa governança; Ambiente operacional seguro e saudável; Igualdade de género e não discriminação; Responsabilidade ambiental; e Atividades anti-doping. Estes critérios também estão de acordo com o plano de trabalho da UE para o desporto 2021-2024.



Ilustração cortesia do Comitê Olímpico Finlandês.

Critérios de responsabilidade e exemplos de melhoria através da cocriação

Boa Governança

A boa governança gera confiança e satisfação, promove o envolvimento e garante a qualidade e continuidade das atividades.

EXEMPLO

O clube desportivo aumenta o envolvimento dos seus membros através de reuniões inspiradoras e oferecendo mais oportunidades para dar feedback.

Espaço Seguro e Ambiente Seguro

Garantir uma experiência desportiva positiva para todos. Manter crianças, adolescentes e adultos a salvo de bullying, assédio e outros comportamentos inadequados.

EXEMPLO

O clube investiga casos de bullying e elabora instruções para treinadores e atletas.

Garantir que as operações e condições sejam seguras.

Promover a saúde e incentivar um estilo de vida saudável no ambiente desportivo.

EXEMPLO

O clube organiza um concurso de ideias para lanches saudáveis.

Igualdade e Oportunidades Iguais

Todos se sentem bem-vindos para praticar desporto e fazer exercício, independentemente do género, origem étnica, deficiência, orientação sexual ou situação financeira.

EXEMPLO

O clube organiza uma sessão de brainstorming sobre como incentivar todos a fazerem exercício. Representantes de escolas e creches também são convidados para participar.

As oportunidades iguais para participar no desporto, fazer exercício e as tomadas de decisões relacionadas são promovidas de forma ativa e concreta.

As ideias são analisadas e as melhores são desenvolvidas numa hackathon.

Ambiente e Clima

Reduzir os impactos ambientais do desporto e tomar medidas para conter as alterações climáticas. Identificar os impactos ambientais mais significativos do desporto e tomar medidas para reduzi-los. Dar o exemplo ao ter o meio ambiente em consideração.

EXEMPLO

O clube desportivo convida outros clubes desportivos para a cooperação e elabora um plano ambiental para o desporto com os membros e parceiros.

Anti-Doping

O clube desportivo compromete-se com o desporto limpo - sem substâncias ou métodos proibidos

EXEMPLO

Os membros podem denunciar anonimamente qualquer uso detetado de doping através de inquéritos de feedback.

Se o clube desportivo decidir realizar um trabalho de responsabilidade corporativa, a cocriação permite gerar medidas concretas para serem usadas como referência na procura de novos parceiros. Quando o clube encontra recursos externos que ajudam a cobrir os custos das atividades do clube, o clube pode oferecer igualmente a alegria do desporto e do exercício a grupos especiais e de meios limitados.

Vamos lá!

Planear



Planear e organizar um evento de cocriação demora tempo e é necessário decidir sobre muitos detalhes. Comece a planear pelo menos 2-3 meses antes do evento. Durante a fase de planeamento, são tomadas decisões sobre questões como as seguintes:

Quais são os objetivos do clube desportivo para a cocriação?

Qual é o modelo ou formato mais adequado para o evento?

Quem será convidado a participar?

Para que funções precisamos de participantes?

Como deve ser formulado o desafio?

Quais são os custos do evento?

Como devemos informar sobre o evento e fornecer instruções?

Como devemos decidir sobre os direitos de propriedade dos resultados?

Objetivos

O clube desportivo pode estabelecer muitos objetivos para a cocriação. O objetivo de um evento único de cocriação deve ser claramente especificado. Os participantes devem saber qual é o objetivo do evento e o objetivo deve ser realista e mensurável.

O objetivo e o desafio estão ligados um ao outro. A escolha e formulação do desafio são discutidas neste guia no capítulo 'O que é um desafio adequado?'. Os objetivos também são discutidos no capítulo 'Benefícios da cocriação para os clubes desportivos'.

EXEMPLO DE UM DESAFIO DE UM CLUBE DESPORTIVO:

O recrutamento de voluntários é um desafio frequente e até permanente para os clubes desportivos.

Podem ser encontradas novas soluções para o recrutamento de voluntários procurando respostas para as seguintes perguntas:

'Como podemos tornar mais fácil para os voluntários juntarem-se ao clube desportivo?'

'Que dimensões do impacto social do clube podem ser usadas numa campanha de recrutamento de voluntários - como podemos usar esta perspetiva no marketing?'

'Como devemos conduzir o trabalho dos voluntários e que benefícios lhes podemos oferecer?'

O Apêndice 1 inclui um modelo para preparar o desafio.

Estão disponíveis alguns formatos existentes para eventos de cocriação.

Dependendo das necessidades do clube, um evento pode ser uma hackathon maior ou um evento de brainstorming mais pequeno, ou algo entre estes dois. O objetivo do evento não é produzir soluções finais, mas ideias, inputs e propostas para o desenvolvimento das atividades do clube. As ideias mais promissoras são então escolhidas para posterior desenvolvimento.

Hackathon – um concurso para equipas

Hackathon, ou hacking, significa codesenvolvimento, originalmente numa cultura de tecnologia aberta, mas o modelo expandiu-se para vários campos diferentes. A ideia básica é a vontade das pessoas em participar, gerar valor acrescentado como parte da comunidade e aprender. O termo é uma combinação de 'hacking' e 'marathon'. 'Hacking' evoluiu para se referir a qualquer tipo de cocriação, mesmo quando um evento não é realmente uma hackathon no sentido original da palavra.

Numa hackathon, as equipas reúnem-se para resolver os desafios que lhes são atribuídos. O objetivo é criar ideias rapidamente num determinado local ou numa plataforma online, mantendo um foco intenso. O desenvolvimento posterior dos resultados em inovações, invenções ou startups é uma continuação natural do evento.

As hackathons são organizadas pelas empresas como eventos internos de desenvolvimento, mas podem ser também eventos abertos em vários setores e áreas – empresas, organizações e setor público.

Caraterísticas típicas de uma hackathon:

- Os desafios estão de alguma forma relacionados com o desenvolvimento tecnológico.
- A duração varia desde algumas horas a uma noite ou alguns dias.
- Natureza competitiva: as equipas competem entre si.
- Os resultados são tipicamente demonstrações ou protótipos adequados para processamento posterior.
- O número de participantes pode variar entre dezenas e centenas.
- Os eventos são descontraídos e informais.
- Em eventos mais longos, é servida comida e bebida, é oferecido entretenimento e os participantes têm a oportunidade de descontrair e descansar.

Durante a pandemia da COVID-19, os clubes desportivos também deram um grande salto digital. Ofereceram remotamente a instrução de exercícios para grupos, bem como programas de treino. A cocriação é uma ótima forma de inventar novas ideias para melhorar a qualidade destas implementações digitais.

Brainstorming de ideias

O brainstorming é um método básico de resolução criativa de problemas. Garante a geração de um grande número de ideias. O brainstorming é frequentemente incluído como parte de um evento hackathon ou de um workshop. No entanto, uma sessão de brainstorming também pode ser um evento independente de cocriação em pequena escala com apenas alguns, talvez seis a dez, participantes.

O método proporciona um ambiente seguro que incentiva todos a contribuir. O objetivo é criar o maior número possível de ideias, de entre as quais serão provavelmente encontradas as mais viáveis. Antes de iniciar uma sessão de brainstorming, a equipa deve ter um problema claramente definido para o qual começa a gerar soluções.

Caraterísticas típicas do brainstorming:

- O objetivo é gerar um grande número de ideias.
- A sessão dura algumas horas e o processo divide-se em várias fases.
- Um líder ou facilitador gere o processo e o seu ritmo.
- A atmosfera é positiva e permissiva.
- O objetivo da fase de aquecimento é libertar-se de preconceitos e limitações.
- Durante a fase de geração de ideias, o líder anota todas as ideias e incentiva os participantes.
- Durante a fase de geração de ideias, as ideias não são criticadas.
- As fases de geração, avaliação e escolha das ideias são mantidas estritamente separadas umas das outras.
- A pilha de ideias geradas é avaliada usando os critérios especificados, resultando num pequeno número de ideias selecionadas para processamento posterior.

É importante informar os participantes sobre o processamento posterior das ideias. Os participantes mais entusiasmados podem ser convidados para participar nesse trabalho.

Calendarização

A **calendarização e o formato** de um evento de cocriação dependem do objetivo. Os participantes devem ser informados sobre a data e hora o mais cedo possível. Quando são informados do horário e das expectativas, é mais fácil comprometerem-se com o objetivo.

- Qual é o horário mais adequado para os participantes?
Existe a possibilidade de conflitos de horários?
- A sessão será um evento curto de algumas horas, ou o trabalho deve continuar durante um fim de semana, por exemplo?
- Como serão agendados o processamento e o desenvolvimento posterior das ideias?
- O evento será organizado durante o dia ou ao fim da tarde, ou a hackathon deve continuar durante a noite?
- O evento será organizado no local, totalmente online ou será uma combinação dos dois?

EXEMPLO DE UM EVENTO DE UM CLUBE DESPORTIVO:

Na Lituânia, a Universidade de Ciências Aplicadas de Kaunas (Kauno Kolegija) organizou um evento durante o qual os estudantes de gestão desportiva trabalharam para resolver um desafio familiar a muitos clubes desportivos: como motivar pessoas em idade ativa e idosos a fazerem mais exercício e juntarem-se às atividades oferecidas pelos clubes desportivos. Num primeiro momento, os participantes receberam informação de referência (dados de pesquisa) e ouviram opiniões de diferentes clubes desportivos sobre o assunto.

As principais soluções desenvolvidas pelos pequenos grupos de trabalho foram as seguintes:

- 1. Organizar 2-3 encontros por semana para os idosos com a oportunidade de fazerem exercício e socializarem, com café ou chá servido após o exercício. Isto oferece também aos idosos uma oportunidade de interação social.*
- 2. Organizar uma campanha para um desafio de caminhada de uma semana ou um mês para a população em idade ativa e idosa, com a ideia de tentar atingir um certo número de passos dados durante o dia.*
- 3. Organizar encontros especiais para grupos de crianças, conduzidos pelos clubes desportivos, convidando também os avós das crianças a participarem no desporto.*

Os organizadores chegaram à conclusão de que conseguiram escolher oradores inspiradores, criando uma atmosfera agradável e reunindo material de referência. A formulação do desafio, a composição das equipas, o incentivo à inovação e a aplicação do modelo NABC foram mencionados como áreas de desenvolvimento.

No final, é importante avaliar o sucesso da hackathon. Na Lituânia, os organizadores tiraram as seguintes conclusões:

Sucessos

*Encontrar oradores inspiradores
Criar uma atmosfera inspiradora
Reunir uma grande variedade de material de referência de alta qualidade para resolver os desafios.*

Áreas de desenvolvimento

*Formular o desafio - claro e solucionável
Compilação de equipas de vários setores
Inspirar a criatividade e uma atitude imparcial nos participantes
Aplicar o modelo NABC e instruir na sua utilização*



Evento de cocriação organizado pela Kauno Kolegija na Lituânia. Fotos: Laura Žlibinaitė.

Participantes e diferentes funções no evento

O sucesso de um evento de cocriação depende da motivação dos participantes para desenvolver as atividades do clube desportivo. Qualquer pessoa a quem o tema escolhido diga respeito pode ser convidada para participar.

Participantes



Os participantes podem ser membros do clube, outros envolvidos nas atividades do clube ou pessoas que o clube gostaria que participassem nas atividades, estudantes da área, adeptos, formadores de opinião, especialistas, parceiros ou qualquer pessoa interessada.

Os participantes do evento formam pequenos grupos ou equipas. As equipas geram propostas sobre como resolver os desafios apresentados. O trabalho tem mais sucesso se os participantes souberem antecipadamente as regras do evento, estiverem familiarizados com os métodos de cooperação e tiverem estudado o conteúdo dos desafios.

Parceiros



Os parceiros de um clube desportivo podem ser empresas, outras organizações, associações ou projetos. O objetivo da cocriação pode ser envolver novos parceiros nas atividades do clube ou manter e fortalecer o relacionamento com os parceiros existentes. A cocriação pode fornecer valor acrescentado aos parceiros e eles também podem fornecer recursos para o evento.

Coordenador



O evento deve ter um coordenador (ou dois): uma pessoa que trata dos aspetos práticos, é responsável pelo evento como um todo e informa os envolvidos antes e durante o evento.

Orador ou moderador



A atmosfera do evento deve ser descontraída e promover o trabalho criativo. O orador tem um papel importante na condução do evento, articulando o programa e ajudando os participantes a descontraírem. O orador pode ser alguém de fora da organização ou alguém envolvido na preparação.

Facilitadores ou mentores



Muitas vezes, as equipas precisam de apoio no seu trabalho, fornecido por um facilitador ou mentor. Os facilitadores são neutros em relação ao conteúdo e à geração de soluções; o seu trabalho é promover o progresso da equipa. Durante o brainstorming, o facilitador orienta o trabalho da equipa e desafia os participantes a pensar a partir de novas perspetivas. Durante uma hackathon, os facilitadores podem alternar entre as equipas conforme necessário.

Júri ou jurados



Em eventos maiores, os resultados das equipas podem ser avaliados por um júri. O júri aplica critérios que devem ser previamente explicados às equipas. O júri deve ser composto por pessoas que tenham conhecimento sobre o tema, mas não participam no trabalho em equipa. O júri deve ter um presidente que apresenta os resultados da avaliação. O júri poderá realizar a avaliação no final do evento ou posteriormente.

Apoio de TI e apoio técnico



Caso o evento seja totalmente online e com um grande número de participantes, deve-se garantir o funcionamento das ligações e a disponibilidade de apoio técnico. Em eventos presenciais, também é importante garantir o funcionamento dos equipamentos técnicos durante as apresentações.



Patrocinador

É possível arranjar patrocinadores para os eventos de cocriação. O patrocinador fornece recursos para o evento, como por exemplo o local ou o catering.

Avaliação dos custos

Ao avaliar os custos, deve ter-se em consideração o local, data e hora, duração do evento, número de participantes e quaisquer necessidades especiais.

- Que tipo de instalações são necessárias?
- Que tipo de materiais, serviços de catering, programa de inspiração, serviços de oradores, apoio de TI e prémios são necessários?
- É necessário transporte?
- Como será organizada a informação e a comunicação?
- Se o evento continuar durante a noite, como será organizada a limpeza, a segurança e o descanso?
- Quem irá suportar os custos?

Programa e comunicação

Elaborar o programa, horário e instruções e atualizá-los conforme necessário.

Informar os participantes sobre o programa e o horário planeado no convite com bastante antecedência. Pedir aos participantes que confirmem a sua participação e enviar-lhes um lembrete antes do evento.

Ao comunicar sobre o evento, é melhor usar vários canais diferentes que a maioria das pessoas usa e através dos quais se pode chegar às pessoas que se pretende (como WhatsApp, redes sociais, email). Se for um evento de longa duração, é uma boa ideia escolher um canal através do qual é feita a comunicação com os participantes.



Xamkin yhteisöpedagogiopiskelija Hanna Kurronen vetää 7 Mikkelin seudun urheiluseuralle ideariihä ajankohtaisten haasteiden ratkaisemiseksi. Nyt työstetään ideoita temoihin: Lisää nuoria, Viestintä kuntoon + Vapaaehtoisten löytäminen. Mukana liiketalouden opiskelijat #cocreation

[Translate Tweet](#)



Acima encontra-se um exemplo de uma publicação nas redes sociais durante um evento.

O programa do evento

- pretende garantir um trabalho orientado para objetivos num ambiente descontraído
- inspira o trabalho em conjunto
- reserva bastante tempo ininterrupto para as equipas; o seu trabalho não deve ser perturbado desnecessariamente
- garante que as necessidades básicas dos participantes são satisfeitas (comida e bebida, etc.).

As instruções explicam

- o que se espera dos participantes e o que devem trazer com eles
- que equipamentos serão usados num evento online (computador, aplicação, câmara, etc.)
- como os participantes podem chegar ao local (transporte e horários possíveis).

A estrutura de **uma sessão de brainstorming de algumas horas** pode ser a seguinte:

- dar as boas-vindas aos participantes, descrever o programa e o objetivo, explicar os princípios da cocriação
- fazer a apresentação do tema aos participantes e inspirá-los
- explicar o desafio
- explicar as regras do brainstorming (facilitador)
- começar a trabalhar em equipas (trabalho orientado pelo facilitador)
- gerar ideias
- combinar e refinar as ideias geradas
- preparar a apresentação
- apresentar os resultados para posterior avaliação e desenvolvimento

A estrutura de **um evento tipo hackathon de dois dias** pode ser a seguinte:

Dia 1

- dar as boas-vindas aos participantes, descrever o programa, explicar o objetivo e os princípios da cocriação
- fazer a apresentação do tema aos participantes e inspirá-los
- descrever os desafios
- apresentar os facilitadores
- começar a trabalhar em equipas
- fornecer o programa noturno (se o evento continuar durante a noite)
- continuar a trabalhar; os facilitadores alternam entre as equipas

Dia 2

- continuar a trabalhar em equipas
- preparar as apresentações
- apresentar os resultados (pitching pelas equipas)
- dar feedback ou fazer a avaliação (o júri)
- entregar os prémios (se aplicável)

Antes de um grande evento, deve verificar as práticas e divisão de responsabilidades, testar as funções e garantir que tudo foi tratado.

Direitos de propriedade intelectual

Os direitos de propriedade intelectual (DPI) sobre os resultados devem sempre ser acordados de antemão, garantindo que todos os envolvidos entendem o seu significado. O Apêndice 2 inclui um modelo para a especificação dos direitos de propriedade intelectual.



A cocriação proporciona experiências de sucesso. Foto: Laura Žlibinaitė.

O que é um desafio adequado?

Pode começar a formular e definir o desafio analisando inquéritos de feedback ou estudando as operações básicas do clube desportivo, tais como atividades desportivas, vários desportos oferecidos a diferentes faixas etárias, atividades de voluntariado, treino, finanças, comunicação e marketing.

Inclua um tema de responsabilidade (consulte Benefícios da cocriação para os clubes desportivos) e pense se as soluções propostas também podem aumentar o efeito do clube na comunidade.

Exemplo 1

O clube precisa de mais voluntários para trabalharem como líderes assistentes de grupos de crianças. O planeamento de uma campanha de recrutamento é escolhido como o desafio.

Os critérios de responsabilidade Igualdade de género e não discriminação e Ambiente operacional seguro e saudável são incorporados no planeamento da campanha de recrutamento.

O desafio: Planear uma campanha de recrutamento de voluntários para grupos de crianças do Village Sports Club. Na sua campanha, aplique os critérios de responsabilidade *Igualdade de género e não discriminação e/ou Ambiente operacional seguro e saudável*.

Exemplo 2

O clube desportivo quer aumentar a cooperação com outros clubes e com a escola para uma utilização mais eficiente dos recursos. Aumentar a cooperação é escolhido como o desafio.

Os critérios de responsabilidade Boa governança e Responsabilidade ambiental são incorporados no planeamento de uma maior cooperação.

O desafio: Elaborar um plano de ação para o Village Sports Club para aumentar a cooperação. Pode aplicar os critérios de responsabilidade *Boa governança e Responsabilidade ambiental no planeamento*.

Vamos lá! Implementar



Atmosfera e comunicação

Nos eventos, a inspiração e a motivação são passadas de uma pessoa para outra através do efeito de espelho. Durante o evento, promover o espírito de equipa e um ambiente descontraído e permissivo. Incentivar os participantes e fortalecer a sua crença pessoal nas suas competências e desempenho. Em eventos online, pedir às equipas que usem a câmara enquanto estão a trabalhar.

Em eventos mais longos em que as equipas trabalham de forma independente, os participantes devem ser informados e lembrados sobre assuntos como os prazos e o programa. Combinar um canal de comunicação, como o WhatsApp ou Slack.

Também é sensato documentar o evento com fotografias, notas, etc.

Início inspirador

Os participantes vêm para o evento de cocriação com diferentes históricos. Um início inspirador motiva-os a trabalhar juntos. Lembre-se de reservar tempo suficiente para o lançamento do evento e pôr as equipas a trabalhar.

Na abertura do evento, um discurso assertivo por parte de um orador inspirador pode fazer uma boa introdução ao tema. O objetivo é despertar o pensamento dos participantes, motivá-los para a cocriação, fornecer-lhes valor acrescentado e promover o objetivo do evento. A duração do discurso é adaptada à duração do evento. Por exemplo, 15–20 minutos e 30–45 minutos podem ser adequados para um evento curto e longo, respetivamente. Um 'quebra-gelo' é útil para ajudar as equipas a começarem. O objetivo é criar um ambiente descontraído, ajudar os membros da equipa a conhecerem-se e proporcionar um bom início para o trabalho.

EXEMPLOS DE UM QUEBRA-GELO:

Exemplo 1

Encontros breves são um quebra-gelo rápido.

Os participantes são divididos em duas filas, uma de frente para a outra. Ao longo de um minuto, as duas pessoas que estão frente a frente dizem o nome da equipa que representam e explicam o que mais gostam no exercício/ desporto. Quando o minuto acaba, uma das linhas dá um passo para a direita e a pessoa "extra" no topo da linha junta-se à linha na outra extremidade. A seguir, a mesma conversa é repetida com o novo parceiro.

Se o tempo permitir, as filas podem ser organizadas de modo que primeiro os participantes sejam divididos aleatoriamente em dois grupos. A seguir, é pedido a cada grupo que forme uma fila de acordo com o mês de nascimento, de janeiro a dezembro. É então pedido que as filas se virem para formar duas filas, uma de frente para a outra.

Exemplo 2

O quebra-gelo também pode ser uma atividade desportiva, como o jogo da corda num evento no Chipre.



Foto: Efstathios Christodoulides.

Exemplo 3

Este é um exemplo de um quebra-gelo para um evento online.

Pedir com antecedência aos participantes que tragam uma caneca de café com eles. Durante a sessão de quebra-gelo, todos apresentam a sua caneca, explicando 'porque esta é a melhor caneca de café de todos os tempos' ou 'o que esta caneca de café diz sobre mim'. O facilitador pode ser o primeiro e mostrar como as respostas podem ser divertidas. Em grandes eventos, isto pode ser feito nas salas de descanso.

O básico do trabalho em equipa

Nos eventos de cocriação, muitas vezes as equipas são compostas por pessoas que não se conhecem. É aconselhável passar pelo básico de um bom trabalho em equipa logo no início do trabalho.

- Conhecerem-se uns aos outros.
- Ouvirem-se uns aos outros.
- Concentrarem-se no trabalho e estarem ativamente presentes.
- Fornecer valor acrescentado ao trabalho da equipa.

- Mostrar apoio às opiniões e ideias dos outros.
- Assumir a responsabilidade pelo desempenho da equipa.
- Manter um ambiente descontraído.
- Fazer uma crítica na forma de uma pergunta.
- Aplicar o “modelo hambúrguer” ao dar feedback: dar feedback positivo primeiro, depois feedback construtivo e, finalmente, mais um comentário positivo.

Desafios, equipas e facilitação

Num evento de cocriação, o número de desafios pode variar. Em eventos com um grande número de participantes, é possível oferecer um número maior de desafios diferentes. Existem algumas formas de melhorar os resultados.

- Dar a mesma tarefa a mais do que uma equipa para obter soluções alternativas.
- Deixar que as próprias equipas escolham o desafio mais interessante ou atribuir os desafios às equipas.
- Dependendo do tema e conteúdo do desafio, podem sugerir possíveis métodos e ferramentas, como design do serviço, brainstorming ou o modelo canvas. Isto, é claro, exige que a equipa saiba como utilizar o método em questão.
- Informar os participantes sobre o tópico ou tema do desafio já na fase de inscrição.

TRABALHO DO FACILITADOR DURANTE UMA HACKATHON



Normalmente, uma equipa é composta por três a cinco membros. É aconselhável atribuir os participantes às equipas com antecedência ou no local, tornando as equipas o mais diversificadas possível. Também pode ser possível inscrever-se numa hackathon como uma equipa.

Em eventos mais longos, o apoio dado pelos facilitadores ou mentores pode ser organizado de diferentes formas:

- Fazer uma marcação para ter apoio.
- Visitar 'clínicas abertas' para obter apoio, conforme necessário.
- Os facilitadores ou mentores podem alternar entre as equipas durante o evento.
- Podem ser designados facilitadores específicos para as equipas (isto vincula recursos).

Apresentação dos resultados das equipas

A **apresentação dos resultados** faz parte do trabalho das equipas. O formato ou método de apresentação deve ser acordado em conjunto quando as tarefas são entregues. Preferencialmente, toda a equipa deve participar na apresentação dos resultados.

Em eventos maiores, o método de apresentação habitual é o pitching (3 a 5 minutos). O pitching é um 'discurso de vendas' com o qual a equipa 'vende' as suas ideias ou soluções propostas ao público. É um modelo estruturado para fornecer a informação essencial de forma compacta. É possível utilizar material escrito, em áudio ou visual para apoiar o pitching e aprofundar o conteúdo da apresentação. As apresentações compactas de PowerPoint são usadas com frequência.

O **modelo NABC desenvolvido pela Universidade de Stanford** é um modelo de pitching popular. Neste modelo, o primeiro passo é uma análise das necessidades (Necessidade), seguida da proposta da equipa para uma solução (Abordagem) e os benefícios da solução (Benefício). Por fim, o pitcher explica porque esta proposta é melhor do que a dos concorrentes (Concorrência).

NECESSIDADE

Descrição orientada para o cliente: cujas necessidades estão a ser abordadas e cujo problema está a ser resolvido.

ABORDAGEM

Qual é o benefício para o cliente? Como satisfaz as necessidades do cliente?

BENEFÍCIO

Valor e benefício criados pela mudança. Qual é o valor do benefício comparado com o custo?

CONCORRÊNCIA

Soluções alternativas, destacando-se delas, os riscos. Porque o cliente irá escolher a solução proposta?

EXEMPLO DE APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS:

A *Universidade de Ciências Aplicadas do Sudeste da Finlândia* organizou uma hackathon para estudantes de Atividades Cívicas e Serviço Juvenil, com um desafio que é familiar à maioria dos clubes desportivos: Como motivar mais jovens a fazerem exercício e a participarem nas atividades dos clubes desportivos?

Neste evento, os resultados foram apresentados em banda desenhada / pictoricamente. As equipas discutiram a participação dos jovens nas atividades dos clubes desportivos sob diferentes ângulos, tais como:

- acesso à informação
- acessibilidade
- gestão do tempo
- custos
- digitalização
- COVID-19
- cooperação com escolas
- participação nas atividades do clube desportivo (treinador, organizador ou voluntário).



Mais informação sobre o evento e os seus resultados: <https://www.facebook.com/villagesonmove>.

Fotos: Marita Mattila.

Vamos lá!

Avaliar, testar, projeto piloto



A **cocriação** gera ideias e inputs que precisam de posterior desenvolvimento ou que podem ser testados na prática usando um modelo de projeto piloto. Posterior desenvolvimento, projeto piloto e responsabilidades relacionadas são questões que devem ser logo acordadas em conexão com o evento de cocriação.

Se um júri específico avaliar os resultados das equipas, deve haver tempo suficiente para isso. Os critérios de avaliação são especificados antecipadamente.

Critérios de avaliação

Exemplos de critérios para a avaliação dos resultados:

- **Usabilidade da ideia:**
com que facilidade ou rapidez a ideia pode ser colocada em prática?
- **Custo-benefício:**
qual é o nível de eficiência da ideia colocada em prática, a relação input-output
- **Recursos humanos necessários:**
quantas horas de trabalho devem ser alocadas para colocar a ideia em prática; são necessárias mais pessoas?
- **Tecnologia necessária:**
a tecnologia existe ou a ideia requer investimento em tecnologia?
- **Capacidade de receção:**
com que facilidade a ideia será adotada como uma nova rotina?

- **Coefficiente de risco:**
quando implementada, qual é a probabilidade de efeitos positivos ou negativos da ideia na situação atual?
- **Valor da novidade:**
que valor acrescentado a ideia irá gerar para o grupo-alvo; irá aumentar a lealdade, etc.?
- **Valor da imagem:**
quão forte é o efeito na imagem?
- **Taxa de valor acrescentado:**
em quanto tempo os benefícios esperados serão alcançados?

Os critérios de avaliação podem ser aplicados às ideias, pontuando as ideias da seguinte forma:

0 pontos = A ideia não cumpre de todo o critério

1 ponto = A ideia cumpre o critério em certa medida

2 pontos = A ideia cumpre o critério de forma satisfatória

3 pontos = A ideia cumpre o critério de forma excelente

Experimentar ou projeto piloto?

O desenvolvimento experimental baseia-se na aprendizagem contínua. As ideias podem ser testadas em pequena escala no início, aprendendo com as experiências antes de posterior desenvolvimento: Como é que isto está a funcionar? O que podemos aprender com isto? Desta forma, o possível fracasso de uma ideia ou experiência pode ser rapidamente detetado, enquanto os sucessos são incorporados nas rotinas diárias.

Depois de refinar a ideia, o novo modelo operacional pode ser testado num projeto piloto para garantir que está a funcionar conforme o planeado.

Testar os resultados

- Começar com medidas que podem conduzir aos resultados de forma mais fácil e rápida.
- Atribuir deveres e responsabilidades a outras pessoas.
- Implementar a mudança gradualmente e com paciência.
- De vez em quando, parar para garantir que a mudança está a conduzir para a direção certa.

Cocriação online?

Eventos de cocriação bem-sucedidos podem ser organizados online. Isto também proporciona oportunidades para a cooperação internacional. Deve ser dada atenção especial para criar um sentimento de trabalho em conjunto, uma vez que os participantes estão sentados sozinhos em frente aos seus computadores. Além disso, o atraso causado pela tecnologia reduz a interação espontânea.

Os participantes que trabalham em pequenas equipas num evento online devem ser instruídos para usar o computador, a câmara e os serviços na nuvem e produzir documentos conjuntos. A participação apenas através de um dispositivo inteligente, como um telemóvel ou tablet, limita consideravelmente o trabalho.

As pessoas envolvidas na preparação devem fazer um 'ensaio geral' antes do evento para testar e verificar se está tudo a funcionar bem e se todos sabem quais são as suas responsabilidades.

Um evento maior também pode ser conduzido a partir de um estúdio, usando paisagem visual e sonora para se aproximar dos participantes, criando uma atmosfera agradável e um sentimento de comunidade. Um orador fluente é importante para levar o evento adiante. Designar pessoas para monitorizar o chat e dar apoio técnico.

Os participantes recebem instruções sobre o uso da câmara, microfone e chat durante o programa. Os oradores e apresentadores devem ligar as suas câmaras, pelo menos durante algum tempo.

Os participantes estão sentados sozinhos em frente ao computador, razão pela qual as possibilidades de "espelhar" as emoções dos outros participantes são mínimas. A frustração e a incerteza desenvolvem-se facilmente. As equipas devem concordar com o uso da câmara durante o trabalho.

Durante um evento remoto, muitas vezes a concentração começa a diminuir e por isso é sempre uma boa ideia fazer uma pausa de 10 a 15 minutos após 45 minutos de trabalho. As pausas estão incluídas no horário, para que os participantes estejam informados antecipadamente. Durante o trabalho em equipa, as equipas podem decidir de forma independente sobre as suas próprias pausas.

O horário deve dar margem para possíveis problemas técnicos. O trabalho online em pequenas equipas geralmente envolve atrasos que não ocorrem no trabalho presencial.

O sentimento de comunidade pode ser promovido de muitas formas. Antes do início do programa, os participantes podem ser orientados sobre o tema através de música, vídeos, fotos, quebra-cabeças ou outros estímulos semelhantes. Durante o programa, os participantes podem ser ativados através de votação ou organizando pesquisas anónimas para desanuviar.

Se o evento incluir uma avaliação final do trabalho das equipas por um júri, os participantes podem, entretanto, ter entretenimento ou ser-lhes pedido que preencham um questionário de feedback.

Apêndices

APÊNDICE 1 Modelo de descrição do desafio

Título do desafio

aqui Tags / Palavras-chave

Listar as palavras-chave mais importantes

Desafio

Uma descrição compacta e compreensível do desafio: qual é o problema a ser resolvido ou que oportunidade deve ser estudada com mais detalhes?

Não descrever o histórico do desafio ou os motivos para a sua escolha; explicá-lo apenas da forma mais clara e sucinta possível, de preferência com uma ou duas frases.

Descrição e histórico

Descrever claramente o histórico, o ambiente, os grupos-alvo e a eficácia do desafio, bem como qualquer outra informação de referência necessária.

Explicar porque o desafio precisa de ser resolvido ou porque oportunidades futuras devem ser estudadas com mais detalhes. O objetivo é fornecer informação suficiente sobre o desafio para torná-lo compreensível e solucionável.

Dividir o texto em parágrafos para facilitar a leitura. Escrever um texto conciso e fácil de entender.

Recomendações e condições

Aqui pode descrever quaisquer condições ou restrições que devem ser tidas em consideração na solução proposta (leis, regulamentos, custos, grupos-alvo, etc.). Se houver certas recomendações a partir das quais o trabalho deve começar, estas podem ser descritas aqui.

A finalidade da secção é ajudar a começar, evitar reinventar a roda e fornecer os factos. O objetivo NÃO é definir uma estrutura rígida para a solução, mas ajudar a direcionar o trabalho para o essencial.

Materiais

Listar os materiais disponíveis, como publicações, relatórios, estatísticas – tudo o que possa ser útil para o planeamento da solução. Incluir um link para todos eles.

Tecnologia e ferramentas

Listar as tecnologias e ferramentas adequadas (se relevantes para o desafio). Incluir um link para todas elas.

APÊNDICE 2 Um exemplo do texto do contrato (direitos de propriedade intelectual)

Os direitos de propriedade intelectual sobre os resultados e conceitos gerados durante a hackathon (doravante o 'Material') pertencem ao Participante (doravante o 'Participante'), independentemente de o Material estar protegido por direitos autorais ou não. Qualquer Material criado em cooperação é propriedade da equipa que o criou, salvo acordo em contrário dos participantes.

O Participante concede ao Clube (doravante o 'Clube') o direito não exclusivo de utilizar e modificar o Material, independentemente de o Material estar protegido por direitos autorais. O acesso gratuito, permanente, temporal e geograficamente ilimitado diz respeito à utilização do Material pela organização do Clube. Quando o Clube utilizar o Material, deve respeitar os direitos autorais. A entrega dos resultados a terceiros está sujeita a um acordo entre os Participantes e o Clube.

O Participante garante não utilizar deliberadamente qualquer material que infrinja os direitos de outra parte. Ao utilizar imagens e textos sob as disposições de citação da Lei de Direitos Autorais, o Participante deverá especificar o autor, o fotógrafo e a fonte do trabalho original.

Literatura e referências

Aaltonen, S., Hytti, U., Lepistö, T. & Mäkitalo-Keinonen, T. 2016. Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? Documenta WWW-. Disponível em: <https://www.utu.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/yhteiskehittaminen-kaikki-siita-puhuu-mutta-mita-se-on-ja-miten-siina>

Arkko-Saukkonen, A. & Merivirta, M. (toim.) 2013. Creative steps – innovatiivinen polku kohti ideaa. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportit ja selvitykset 25/2013. Disponível: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5897-87-6>

Calco, M. & Veeck, A. 2015. The markathon: adapting the hackathon model for an introductory marketing class project. Marketing Education Review 25 (1), 33–38.

DIY hack toolkit. 2019. Disponível em: <https://www.diyhackathon.farmhack.nl/toolkit>

Ervasti, E. & Turunen, J. 2020. Pitch! Innostavan tiivistämisen taito. Helsinki: S&S.

Fernandes, T. & Remelhe, P. 2016. How to engage customers in co-creation: customers' motivations for collaborative innovation. Journal of Strategic Marketing 24 (3–4), 311–326.

Galvagno, M. & Dalli, D. 2014. Theory of value co-creation: a systematic literature review. Managing Service Quality 24 (6), 643–683.

Huvio, P. 2014. Diges aineettomien oikeuksien opas. Disponível: https://www.prh.fi/stc/attachments/tietoaprhsta/newfolder_4/Diges_aineettomien_oikeuksien_opas.pdf

Jonker, J. & Faber, N. 2019. Insights from teaching sustainable business models using a mooc and a hackathon. *Journal of Business Models* 7 (3), 57–66.

Kasper, M. & Kylänen, M., 2019. Hackathonilla nopeita aihioita ja uusia digitaalisia ratkaisuja. Teoksessa Mantere, P. (toim.) *Tekemisen meininki – näkökulmia restonomikoulutuksen työelämäyhteistyöhön*. Laurea julkaisut 102. Helsinki: Laurea.

Kesämaa, H. & Mattila, M. (toim.) 2021. Ideariihi, häkkäys, jमित. Yhteiskehittämisen opas opettajille. *Xamk Kehittää* 141. Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu.

Leppänen, Juha 2017. Pitchaus projektipaällikön työkaluna. Disponível em: <https://ajatuskatkoja.com/2017/03/15/pitchaus-projektipaallikon-tyokaluna/> (Acedido: 25 de agosto de 2022)

Malve-Ahlroth, S. (toim.) 2019. Avaimet avoimen datan hackathoniin. Opas korkeakouluille ja kehittäjille. *Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja* 124. Turun ammattikorkeakoulu.

Mitä on pitchaus? s.a. Disponível em: <https://www.ornamo.fi/fi/kysymys/yleisia-pitchaus-vinkkejä/> [Acedido: 25 de janeiro de 2021]

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät*. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma Talent.

Ramaswamy, V. & Ozcan, K. 2018. What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of Business Research* 84 (C), 196–205.

Roberts, D., Hughes, M. & Kertbo, K. 2014. Exploring consumers' motivations to engage in innovation through co-creation activities. *European Journal of Marketing* 48 (1/2), 147–169.

Russo-Spena, T. & Mele, C. 2012. "Five Co-s" in innovating: a practice-based view. *Journal of Service Management* 23 (4), 527–553.

Saarijärvi, H., Kannan, P. K. & Kuusela, H. 2013. Value co-creation: theoretical approaches and practical implications. *European Business Review* 25 (1), 6–19.

Suomen Olympiakomitea: *Seuratoiminnan tulevaisuus -työkirja*. 2017 <https://storage.googleapis.com/valo-production/2018/01/seuratoiminnan-tulevaisuuden-tyokirja.pdf>

Value proposition s.a. Disponível em: <https://www.innovationcanvas.ktn-uk.org/resources/value-proposition-nabc>.

Yrittäjän opas: pitchaus eli myyntipuhe s.a. Disponível em: <https://duunitori.fi/tyoelama/yrittajanopas/ideasta-liiketoiminnaksi/pitchaus>

Os parceiros do projeto Villages On The Move Go desenvolveram ferramentas para clubes desportivos rurais no espírito da cultura experimental.

01 de janeiro de 2020 – 31 de agosto de 2022.



As outras publicações produzidas pelo produto estão disponíveis em www.villagesonmove.com/handbooks

Manual para clubes desportivos em movimento

Ferramenta de avaliação para clubes desportivos em movimento

AVISO LEGAL "O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui um aval ao conteúdo, que reflete apenas as opiniões dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito das informações nela contidas."



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union



**XAMK
INSPIRE**

