

La SWOT ‘dinamica’ o ‘relazionale’

Claudio Bezzi¹

“Poiché siete nel piccolo numero dei saggi” disse a quei signori, “e a quanto pare non ammazzate nessuno per denaro, ditemi, vi prego, di che cosa vi occupate.”

“Sezioniamo mosche,” disse lo scienziato, “misuriamo meridiani, accumuliamo cifre; e siamo d’accordo su due o tre argomenti che comprendiamo, ma discutiamo su due o tremila che non comprendiamo per nulla.”

Voltaire, *Micromega*

Tecniche miste

Il valutatore incontra sovente la necessità di adattare le tecniche di analisi ai particolari contesti in cui si trova a operare. Malgrado la vastità del supermarket delle tecniche, e malgrado l’abbondare di guide e manuali, si ha spesso la percezione che proprio lì, in quel caso particolare, l’usuale struttura del questionario, il tipico risultato del *focus group*, la tradizionale procedura della multicriteri non vadano bene, non siano sufficienti. Questo problema, che può essere evidentemente più o meno sottolineato anche a partire da diverse tradizioni valutative, da contesti diversi (alcuni piuttosto regolamentati in tema di valutazione), e da sensibilità diverse del professionista, si sposa comunque con la riflessione, sempre più presente nel dibattito internazionale, delle cosiddette *tecniche miste* in valutazione². Il problema, alla fine, è semplice da dire: come utilizzare gli strumenti (al plurale) più adeguati allo specifico contesto valutativo e, più importante, come *integrarli* fra loro, non semplicemente giustapponendoli (prima fare un *focus* esplorativo, poi fare un questionario) ma creando una sorta di valore aggiunto cognitivo, informazioni diverse, più approfondite, più valide, grazie al fatto che tecniche diverse, combinate sinergicamente fra loro, riescono a gettare luce dove ciascuna singola tecnica non avrebbe potuto. Il realtà nel panorama problematico dei *mixed-method* non ci sono solo le tecniche, ma anche le fonti, i ricercatori e le teorie³; non è scopo del presente testo approfondire gli aspetti teorici del problema, salvo segnalare che per la pluralità delle fonti e dei ricercatori non occorre scomodare grandi riflessioni, e la questione può essere annotata solo per completezza espositiva, mentre per la molteplicità⁴ delle teorie (nel senso di loro fusione, integrazione e interscambio) l’attuale dibattito teorico è più orientato alla perplessità che non all’accoglimento⁵.

Tornando alla combinazione di tecniche, di cui ci occupiamo qui: parrebbe facile da dire, ma non risulta sempre facilissimo da fare. Poiché la valutazione è qualcosa di più e di diverso dalla

¹ Valutatore indipendente, direttore della “Rassegna Italiana di Valutazione”; bezzi@valutazione.it. Una precedente versione di questo testo è stata pubblicata sulla “Rassegna Italiana di Valutazione”, n. 31, 2005.

² O, all’anglosassone, *metodi* misti, vista la diversa estensione – non corretta se trasposta in italiano – che acquista in inglese il termine *method*. Sul tema comunque si può leggere Jennifer C. Greene e Valerie J. Caracelli, *Advances in Mixed-Method Evaluation: The Challenges and Benefits of Integrating Diverse Paradigms*, “New Directions for Evaluation”, n° 74, Jossey-Bass Pub., San Francisco, CA, 1997.

³ Un breve excursus lo si può trovare in Paolo Parra Saiani, *Triangolazione e privato sociale. Strategie per la ricerca valutativa*, Bonanno editore, Acireale-Roma 2004, pp. 30-32.

⁴ O ‘triangolazione’, termine erroneo e da rigettare, anche se precipitosamente entrato nell’uso come spesso accade con le mode più perniciose. La triangolazione è termine dell’estimo rurale, dell’astronomia, ecc. che consente di stabilire una distanza di un punto A non altrimenti misurabile, grazie al fatto che si conosce la distanza fra B e C, entrambi punti di osservazione di A, e quindi l’angolo ABC (o ACB). Non mi pare che alcuno dei termini e concetti implicati in questa triangolazione abbia a che fare con la ricerca sociale e valutativa, se non in un senso metaforico molto pericoloso e poco condivisibile.

⁵ Alcune ragioni sono menzionate dallo stesso Parra Saiani nel testo citato, p. 31 e 33-34.

tradizionale ricerca pura, il problema metodologico non riguarda solo la validità delle tecniche singolarmente considerate (problema comunque che resta sul tappeto) ma anche – via via – la loro utilizzabilità nei tempi e con le risorse date, la loro comprensione da parte degli stakeholder fino eventualmente alla loro compartecipazione in casi di valutazioni partecipate, l'utilizzo concreto dei risultati nel disegno valutativo, il rapporto col mandato iniziale, e così via. Tutto ciò rimanda alla capacità del valutatore di 'adattare', se così possiamo dire, le tecniche al contesto, piuttosto che forzare quest'ultimo entro le tecniche preconfezionate di cui si dispone. Ma adattare le tecniche, se richiede fantasia, necessita indubbiamente anche di rigore metodologico, e se siamo in un contesto di tecniche miste, il confronto, la sintesi, l'integrazione operata fra le diverse tecniche può comportare ulteriori non semplici problemi.

Lo sforzo va comunque fatto, consapevoli della sua necessità (il valutatore cerca risposte, e come un artigiano, o un esploratore, deve sapersi costruire gli strumenti necessari, e non solo rivolgersi a quelli preconfezionati comperati al supermarket), e della sua liceità⁶.

In questo breve testo proporrò un caso specifico, immaginato e sperimentato inizialmente in contesti di grandi programmi di intervento nel mercato del lavoro⁷, e successivamente in progetti più piccoli quali un progetto Equal⁸. Lo scopo è mostrare come possa valere la pena innovare e sperimentare, anche assumendosi qualche rischio, combinando assieme tecniche diverse, e non semplicemente giustapponendole.

Nel caso proposto si tratta dell'utilizzo della classica analisi SWOT che, con l'integrazione di un confronto a coppie, mi sembra ottimamente utilizzabile in contesti valutativi particolari.

In questo testo non affronterò i problemi metodologici connessi alle tecniche presentate, e in particolare non mi soffermerò più sulla questione delle tecniche miste e della 'triangolazione', riservandomi di proporre una riflessione più specifica in altra occasione, limitandomi volutamente a una esposizione piuttosto asciutta che spero metta in grado i lettori di giudicare l'eventuale utilità e pertinenza della proposta e la sua replicabilità.

Il problema della SWOT

Più o meno tutti ci imbattiamo in analisi SWOT⁹. A modesto parere di chi scrive è più una moda che una questione di valore aggiunto, ed è più una procedura piuttosto poco formalizzata che non una tecnica, legata alla stessa concezione ingegneristica della programmazione che porta, per esempio, al Quadro Logico¹⁰.

In poche parole l'analisi SWOT conduce verso l'identificazione di punti di forza e debolezza *interni* al Programma, e di opportunità e minacce *esterne*, di contesto. Sui primi il Programma dovrebbe poter agire direttamente (esaltando i punti di forza e limitando i punti di debolezza – se non altro in quanto noti), mentre le seconde possono essere alleate da sfruttare (opportunità) ovvero condizioni ostative (minacce) che – in teoria – potrebbero anche indurre a rinunciare al Programma, o parti di esso.

Come si realizza una SWOT analisi? In qualunque modo ritenuto utile per identificare gli elementi delle quattro categorie previste (forza, debolezza, ecc.): l'utilizzo di gruppi di esperti è probabilmente il modo più ovvio, ma nella pratica la SWOT è spesso un'opera di riflessione solitaria che il progettista e il suo staff definiscono da loro, come una sorta di appendice a quell'analisi di contesto che in ogni programma che si rispetti viene inclusa.

⁶ Alberto Marradi, "Metodo come arte", *Quaderni di sociologia*, XL, n. 10, 1996, p. 83.

⁷ Nell'ambito di attività da me realizzate presso Italia Lavoro S.p.A. fra il 2003 e il 2004.

⁸ Assieme a Ilaria Baldini, 2004.

⁹ L'acronimo significa *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*.

¹⁰ Della poca letteratura disponibile segnalo quanto riportato nel terzo volume della *Collezione Means: Evaluating socio-economic programmes*, 6 voll., European Commission, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 1999.

Indipendentemente dalla debolezza con la quale la SWOT può essere realizzata, essa ha un difetto intrinseco piuttosto evidente: i quattro gruppi di elementi non sono messi in relazione, e non si ha modo di capire se, *tutti insieme*, producano un quadro favorevole o sfavorevole all'attuazione del Programma, e perché, e dove si possa eventualmente agire per migliorare. Sapere che l'elemento A è un elemento di forza, non porta insomma automaticamente a stabilire che tale forza potrà agire a favore del Programma, senza essere contrastata, e forse annullata, dall'elemento di debolezza B che pure si è identificato, o che la minaccia di contesto C non sia tale da rendere vane le opportunità che si sono riconosciute ma che non si sa che relazioni abbiano con la precedente.

Anche se la SWOT è fatta ad arte, col dispiego di mezzi e di tempi, il ricorso ad esperti esterni e a moli considerevoli di dati, se non si mettono in relazione fra di loro tutti gli n elementi individuati (di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce) l'esercizio rimane sterile, poco utile.

Una proposta di soluzione: rendere 'dinamica' la SWOT

La SWOT resa 'Dinamica' (o Relazionale) è un'idea piuttosto semplice: realizzare un confronto a coppie fra gli n elementi individuati nella SWOT, prescindendo dalla categoria di appartenenza.

Una possibile procedura è la seguente:

1. realizzare una SWOT con un gruppo di esperti esterni (o in altro modo) individuando un certo numero di elementi di forza, di debolezza, di opportunità e di minaccia;
2. ricondurre tutti gli n elementi individuati – tutti insieme – in una matrice quadrata come esemplificata in figura 1;
3. condurre con lo stesso gruppo il confronto a coppie comparando ciascun elemento di riga con ciascun elemento di colonna, uno alla volta; il gruppo esprime la propria opinione sulla sinergia positiva o negativa, ovvero sulla reciproca estraneità, fra i due elementi confrontati e, dopo eventuale discussione (per giungere possibilmente a un giudizio condiviso) esprime il parere come valore, p.es. in questo modo:
 - 2 = l'elemento di riga è fortemente ostacolato, o addirittura annullato, da quello di colonna
 - 1 = l'elemento di riga è ostacolato da quello di colonna, ma riesce tuttavia a sviluppare i propri effetti, sia pure in forma ridotta
 - 0 [zero] = i due elementi sono indipendenti
 - + 1 = l'elemento di riga vede incrementare i propri effetti a causa della sinergia realizzata dall'elemento di colonna
 - + 2 = l'elemento di riga realizza un notevolissimo incremento a causa dell'elemento di colonna
4. elemento per elemento si propone il confronto; se il gruppo condivide il giudizio si passa all'elemento successivo; se il giudizio non è condiviso il gruppo deve discutere, con la regia del valutatore in veste di facilitatore. Come per altre tecniche di gruppo che mirano al consenso, occorre prevedere strategie di uscita nel caso di mancato accordo (p.es. registrare il valore proposto dalla maggioranza del gruppo, sottolineando nella matrice che quel valore non è condiviso).

La fig. 1 mostra un esempio astratto di matrice per il confronto a coppie, nell'ipotesi che precedentemente si siano individuati questi elementi:

- Punti di forza: A, B
- Punti di debolezza: C, D
- Opportunità: E, F
- Minacce: G, H

FIG. 1 – ESEMPIO DI MATRICE PER IL CONFRONTO A COPPIE

	A	B	C	D	E	F	G	H	tot
A									
B									
C									
D									
E									
F									
G									
H									
tot									

Diversamente dalle matrici utilizzate in altri tipi di confronto a coppie¹¹, in questo caso è quadrata, ovvero l'elemento di riga 'A' si confronta inizialmente con – poniamo – l'elemento di colonna 'D', e successivamente l'elemento di riga 'D' si confronterà con l'elemento di colonna 'A'. In questo caso, infatti, la relazione non è unidirezionale e non si tratterebbe di una inutile duplicazione. E' importante considerare questo aspetto.

Quando riflettiamo su come gli elementi di riga siano influenzati o meno da quelli di colonna, assegniamo ai due elementi due valenze diverse, che per analogia potremmo definire come 'variabile dipendente' l'uno (ogni elemento di riga che prendiamo come fattore esistente e soggetto a interferenze e influenze da parte degli elementi di colonna) e 'variabile indipendente' l'altro (ogni elemento di colonna che viene utilizzato per capire quanto interagisca coi precedenti)¹². Poiché cerchiamo delle relazioni fra tutti gli elementi, ciascuno è *sia* elemento influenzato (quando è elemento di riga) *sia* elemento influenzante (quando è elemento di colonna), e quindi i confronti vanno fatti per entrambe le due metà della matrice.

Occorre infine fare attenzione a un elemento controintuitivo: un elemento negativo (punto di debolezza o minaccia) riceve un punteggio +1 o +2 se vede aumentato il proprio potenziale negativo a causa dell'elemento di colonna; quindi, maggiore negatività del fattore, ma punteggio positivo nella matrice.

Qual è l'utilizzo di questo procedimento?

A conclusione del lavoro il valutatore deve analizzare la matrice in due modi diversi e complementari, in analogia ai due fasci di vettori descritti poco sopra: innanzitutto può osservare gli *n* elementi compiendo una semplice somma aritmetica (estrema colonna di destra nella fig. 1) e vedendo quali siano veramente preminenti e quali secondari. In questo modo si può osservare se gli elementi di forza del Programma e le opportunità del contesto siano nei primi piazzamenti della classifica (caso ideale) oppure se alcuni di essi, pur correttamente individuati, sono relegati in fondo, semmai con punteggi negativi a indicare che non possono dispiegare il loro effetto (Fig. 2).

¹¹ Cfr. Renato Nicastro, *Considerazioni metodologiche per la costruzione di un indicatore di criticità*, "Rassegna Italiana di Valutazione", a. VII, n. 25, 121-126, 2003.

¹² Qui sarebbe anche indicato il concetto di *moderator* di Peter Dahler-Larsen, *La costruzione sociale delle teorie del programma*, in Antonio Fasanella e Nicoletta Stame (a cura di), *Realismo e valutazione*, "Sociologia e ricerca sociale", n. 68/69, Franco Angeli, Milano 2002.

FIG. 2 – L'ANALISI PER RIGA

	A	B	C	D
A				
B				
C				
D				
E				
F				
G				
H				
tot				

Vettori relativi ai casi in quanto variabili dipendenti (gli elementi di forza, debolezza, ecc. sottoposti ad analisi). Per riga esprimono la loro coerenza e importanza alla luce delle relazioni con tutti gli altri; nella colonna di destra dei totali (Fig. 1) si osservano le condizioni 'nette' di ciascun caso, ovvero la loro importanza assoluta (consente di vedere se ai primi posti ci sono condizioni favorevoli o ostative).

Ma poi si può fare un'analoga analisi per colonna, osservando così quali siano gli elementi che con più frequenza e con più forza interagiscono (positivamente o negativamente) sugli altri, e individuando quindi i moderator (utilizzando l'espressione di Dahler-Larsen) ritenuti particolarmente attivi. In questo caso è da preferire una somma algebrica (ovvero senza considerare se si tratta di valori positivi o negativi). Questa seconda analisi è indispensabile per correggere – se del caso – il Programma, proponendo soluzioni alternative rispetto ai *moderator* individuati, in modo da valorizzare elementi di forza ed opportunità che nella precedente analisi per riga sono scivolate – per loro causa – troppo in basso (Fig. 3).

FIG. 2 – L'ANALISI PER COLONNA

	A	B	C	D	E	F	G	H	tot
A									
B									
C									
D									

Vettori relativi alla capacità di influenzare i casi (gli elementi di forza, debolezza, ecc. sottoposti ad analisi, qui letti come variabili indipendenti). Per colonna esprimono la loro influenza e la direzione dell'intervento alla luce delle relazioni con tutti gli altri; nella riga in basso dei totali (Fig. 1) si osservano le condizioni 'nette' di ciascun fattore interveniente, ovvero la loro importanza assoluta (consente di intervenire sui *moderator* negativi)

Nei casi che ho sperimentato ho potuto osservare come questa seconda sia l'analisi principale, o quantomeno essenziale in aggiunta alla precedente; è questo il modo per rilevare elementi che – indipendentemente dalla loro collocazione come vettori di riga – finiscono coll'intervenire pesantemente e diffusamente sugli altri. E' evidente come in fase di progettazione (disponendo in questa fase dei risultati) queste indicazioni possano essere importanti; più realisticamente in sede valutativa, per un'analisi delle cause e degli effetti, degli elementi di trasferibilità e sostenibilità di un programma, e così via, queste indicazioni possono essere di importanza strategica.

In questo modo la SWOT, che è un tipico approccio ex ante, diventa più ricco e propositivo; la SWOT Dinamica può anche essere utilizzata per fasi valutative più avanzate, o addirittura finali, laddove si desideri riflettere sui perché le cose abbiano funzionato o meno.

Riflessioni conclusive e qualche prospettiva

Limiti della tecnica:

- ovviamente l'analisi sarà più o meno valida a seconda della qualità dell'identificazione dei punti di forza, debolezza, opportunità e minacce; vale a dire che la parte 'tradizionale' della SWOT, se non è accurata e fondata su elementi chiari e condivisi, renderà poi confusa la sua successiva parte dinamica;
- se si utilizza un gruppo (come nei casi da me sperimentati), occorre aggiungere tutte le note cautele nel reclutamento dei suoi membri e nella gestione delle dinamiche interne (questo vale per tutte le tecniche che si basano sui gruppi, quali il *focus group*, il *brainstorming*, ecc.);
- in aggiunta, se si utilizza un gruppo, gli elementi messi in matrice non possono essere troppo numerosi perché per il confronto a coppie che segue è probabilmente necessario contenere i tempi di impegno dei partecipanti; se per esempio si individuassero mediamente tre elementi per ciascuna delle quattro categorie, con un totale di dodici, il confronto a coppie si compierebbe con $12 * 11 = 132$ operazioni di confronto, rendendo molto lungo e faticoso il lavoro per il gruppo; ciò implica la necessità di rinunciare all'eccessiva analiticità, oppure di impiegare procedure lunghe con un gruppo che si impegni con lo stesso livello di concentrazione e disponibilità per numerose ore;
- il gruppo che 'dinamizza' la SWOT deve essere lo stesso che ha prodotto quella stessa SWOT, pena un disconoscimento dei significati degli elementi sottoposti a giudizio; questo punto si riferisce all'inevitabile autoreferenzialità dell'intero processo (è un problema più generale della valutazione basata su elementi di giudizio), che può effettivamente essere letto come diminutivo del valore della tecnica;
- infine, l'intero processo deve essere realizzato in presenza. Un tentativo da me fatto di realizzare la SWOT dinamica per posta ha infatti dato risultati insoddisfacenti (perdita di membri del gruppo, risposte di taglio diverso, eccessiva necessità di intervento del valutatore); anche questo è un problema generale (si ha p.es. anche nella gestione di un Delphi).

Elementi di pregio:

- è veloce ed economica;
- aiuta il gruppo a una più profonda comprensione del programma. Questo elemento è molto importante laddove si utilizzi la tecnica nell'ambito di un processo di apprendimento organizzativo, p.es. utilizzando come membri del gruppo componenti tecniche, operatori, e altri stakeholder rilevanti coinvolti dal programma; questo punto, di carattere strategico, ha diversi connotati:
 - in fasi di valutazione ex ante, quando si lavora alla costruzione di un programma, si riescono ad evitare alcune stereotipie procedurali quali la superficiale analisi del contesto, la canonica formulazione di obiettivi rituali, la progettualità meccanica; realizzare una SWOT Dinamica in sede di valutazione ex ante consente al valutatore l'individuazione (potenziale, ipotetica) degli elementi di criticità, e ai decisori e programmatori (per i quali si realizza la valutazione ex ante) di modificare il programma in relazione alla necessità di evitare *moderator* negativi e di potenziare elementi sinergici; in una parola: di lavorare per il successo del programma non al buio, non sulla base di assunti impliciti e non bene argomentati;
 - in fase di valutazione in itinere la SWOT Dinamica assume una connotazione maggiormente valutativa, aiutando a comprendere le ragioni dei successi e degli insuccessi (reali, già apparsi sulla scena della programma, oppure potenziali, che non

hanno ancora dispiegato i loro effetti) consentendo una repentina messa a punto del programma;

- in fase di valutazione ex post, infine, e certamente non da sola, aiuta a leggere le ragioni e le logiche del programma nella sua realtà, e non più nelle ipotesi iniziali, e di capire meglio cosa sia effettivamente successo, consentendo riflessioni fondamentali sulla trasferibilità di determinati elementi, la sostenibilità del programma, e così via. In questo senso mi pare di poter segnalare che la SWOT dinamica ambisce a inserirsi nel filone della valutazione ‘realista’, aiutando a rivelare, agli stakeholder pertinenti, natura e interazioni di meccanismi e di elementi di contesto (perché di questo si tratta quando analizziamo punti di forza, debolezza, opportunità e minacce).

Tutto ciò premesso la SWOT Dinamica o relazionale può essere oggetto di ulteriori evoluzioni, che richiamano la possibilità di ulteriori integrazioni con tecniche e approcci aggiuntivi.

Partendo dalle conseguenze più semplici, i vari significati della SWOT Dinamica possono per esempio orientare la costruzione di uno specifico questionario, o traccia di intervista.

Pensando ad integrazioni più complesse, i risultati di riga della SWOT Dinamica possono valere come ‘pesi’ utilizzabili in un approccio multicriteriale, laddove i valori valutativi (da moltiplicare per i pesi) possono essere stabiliti successivamente in vari modi (indicatori, valore modale di giudizi espressi tramite scale, sessione S.P.O. o N.G.T.¹³, o altro). Complicando l’analisi tali pesi potrebbero essere modificati alla luce dei valori di colonna (p.es. un determinato elemento di riga, indipendentemente dal valore totale che assume, può essere ulteriormente valorizzato – in positivo o in negativo – alla luce della quantità e qualità dei *moderator* che subisce¹⁴).

Oppure si possono utilizzare i valori emersi come elementi per la costruzione di un reticolo delle relazioni, secondo i principi della *Network Analysis*¹⁵, costruendo quindi immagini grafiche di grande impatto esplicativo¹⁶.

Oppure...

La conclusione credo sia evidente: conoscere le tecniche, combinarle, provare a sperimentare utilizzi nuovi, e non per la ricerca della novità, ma per rispondere più adeguatamente alle complesse sfide cognitive che la valutazione si trova ad affrontare.

Una postilla

Ho pubblicato una versione precedente di questo saggio sulla RIV 31, 2005, e quindi la sua elaborazione è della seconda metà del 2004. Nell’Agosto 2006 mi sono casualmente imbattuto nel termine “Swot dinamica” su altri siti stranieri, e ho fatto una piccola ricognizione che mi porta a dire che il termine (Swot dinamica, *Dynamic Swot*) non è affatto originale, ed è stato attribuito a diverse proposte (in nulla simili alla mia) che condividono lo scopo di migliorare l’analisi Swot cercando di mettere in relazione i suoi elementi interni. E’ quindi evidente che il termine ha perso di spessore e di capacità denotativa.

Suggerisco quindi di chiamarla **SWOT Relazionale** (che fra l’altro è un concetto più indicato visto l’uso del confronto a coppie) precisando comunque sempre in cosa consiste il metodo.

I due riferimenti (certamente incompleti) che ho trovato (Agosto 2006):

¹³ Rispettivamente Scala delle Priorità Obbligate e *Nominal Group Technique* (cfr. Claudio Bezzi, *Il disegno della ricerca valutativa*, nuova edizione riveduta e aggiornata, Franco Angeli, Milano 2003); si tratta ovviamente di tecniche diverse, rispondenti a obiettivi valutativi diversi.

¹⁴ E’ piuttosto facile costruire un semplice algoritmo che determini i ‘pesi’ degli elementi alla luce di entrambi i vettori, di riga e di colonna.

¹⁵ Si veda p.es. Antonio M. Chiesi, *L’analisi dei reticoli*, Franco Angeli, Milano 1999.

¹⁶ Ci sono diversi software, che si possono scaricare su siti quali www.analytictech.com, www.orgnet.com, e altri.

- www.swot-analysis.com/what.htm: offre a pagamento un manuale sulla *Dynamic Swot Analysis* (DSA): in una pagina del sito c'è una sorta di brevissimo sommario del metodo: troppo poco per capirne a sufficienza; molto citato in altri siti;
- <http://medialab.fe.up.pt/JJPF/Presentations/NetBiz%2001%20-%20Neg%C3%B3cio.pdf#search=%22swot%20dinamica%22>: una serie di slide PowerPoint in portoghese in cui si impiega una “Swot dinàmica”: non è chiarissimo il metodo ma si comprende bene che le finalità sono le stesse di quelle da me indicate.