



TÉCNICO
LISBOA

Métodos de Participação Activa em Inovação Social para a Sustentabilidade

Francisco Lopo Pinto Caldeira Marques

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

Engenharia do Ambiente

Orientador: Professora Doutora Maria do Rosário Sintra
de Almeida Partidário

Coorientadora: Doutora Margarida Barata Monteiro

Júri

Presidente: Professor José Manuel de Saldanha Gonçalves Matos

Orientador: Doutora Margarida Barata Monteiro

Vogal: Professora Isabel Loupa Ramos

Dezembro 2020

Agradecimentos

Antes de mais, gostaria de reconhecer a minha profunda gratidão às minhas orientadoras, Professora Maria do Rosário Partidário e à Professora Margarida Barata Monteiro, do Instituto Superior Técnico, pela possibilidade de realizar a presente dissertação e pela sua supervisão, orientação, apoio, motivação e partilha de experiência e conhecimento ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Ao Instituto Superior Técnico pelos anos de aprendizagem, crescimento, perseverança e superação.

Aos amigos António Almeida, Beatriz Romão, Duarte Ribeiro, João Ascensão, João Ramos, Marco Roque, Margarida Aleixo e Marta Rodrigues que a faculdade me deu e que partilharam comigo este caminho, com todos os seus altos e baixos.

Aos meus amigos de sempre Francisco Braga, Guilherme Ramos, João Bento, Marta Zany, Miguel Verdelho e Tiago Vitorino pelo apoio que foram durante estes anos.

Aos meus pais e irmã por todo o apoio, incentivo e amor incondicional. Sem eles não teria sido possível.

A todos um grande obrigado.

Resumo

Num mundo composto por sociedades em constante evolução e onde o uso de recursos, o estilo de vida e as necessidades do Ser Humano devem, cada vez mais, ser abordadas de forma sustentável, a Inovação Social surge como o processo de desenvolver novas ideias (processos, produtos, serviços) que satisfazem simultaneamente necessidades sociais e criam relações ou colaborações sociais que contribuem para a sociedade e melhoram o seu funcionamento.

A presente dissertação pretende contribuir para um melhor entendimento das características da Inovação Social, do seu enquadramento no processo de Transição para a Sustentabilidade e do papel que a Participação Activa pode ter em processos de Inovação Social.

Por forma a concretizar os objetivos propostos, foi efetuado um estado da arte sobre a Inovação Social, Participação Activa e as diversas componentes que integram o tema da dissertação. Posteriormente foi realizado um estudo dos métodos e técnicas de Participação Activa existentes que pudessem ser relevantes em processos de Inovação Social, considerando contextos presenciais e não-presenciais. Partindo da investigação feita, foi proposta uma abordagem metodológica para integrar a Participação Activa em processos de Inovação Social. Com base na abordagem proposta, foram avaliadas quais as mais-valias e desafios resultantes do processo de integração sugerido.

Conclui-se que, a Participação Activa oferece potencial para a ocorrência de Inovação Social tanto a nível presencial como não-presencial. No entanto, é necessário que se desenvolvam iniciativas de incentivo a boas práticas de participação e um investimento na formação de pessoal especializado em PA com capacidades para entender processos de IS com criatividade e espírito de liderança.

Palavras-chave: Participação Activa, Inovação Social, Transição para a Sustentabilidade, Métodos de Participação

Abstract

In a world composed of societies in constant evolution where the use of resources, lifestyle and needs of the human being must increasingly be addressed in a sustainable manner, Social Innovation (SI) emerges as the process of developing new ideas (processes, products, services) that simultaneously satisfy social needs, create social relationships or collaborations that contribute to society and also improve its functioning.

This study aims to provide a better understanding of the characteristics of Social Innovation, its framework in the process of Transition to Sustainability and the role that Active Participation can have in Social Innovation processes.

A number of methods were selected to meet the above objectives, including literature review on Social Innovation, Active Participation and the various subjects that integrate the theme of this study. Subsequently, existing methods and techniques of Active Participation were analyzed, considering both presential and non-presential contexts. Based on the research done, a methodological approach was proposed to integrate the Active Participation in Social Innovation processes.

Based on the proposed approach, strengths and challenges resulting from the suggested integration process were assessed.

It can be concluded that Active Participation offers potential for both presential and non-presential contexts of Social Innovation. However, there is a need to develop initiatives to encourage good participation practices and an investment in the training of Active Participation staff with the capacity to understand Social Innovation processes with creativity and leadership.

Keywords: Active Participation, Social Innovation, Transition to Sustainability, Participation Methods

Conteúdo

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Lista de Tabelas	xi
Lista de Abreviaturas	xv
1 Introdução	1
1.1 Objectivos	2
1.2 Metodologia e Desenvolvimento da Investigação	3
1.3 Estrutura da Dissertação	4
2 Estado da Arte	5
2.1 Transições para a Sustentabilidade	5
2.2 Inovação Social	6
2.3 Participação e Participação Activa	16
2.4 Participação como Espaço Relacional	22
3 Métodos e Técnicas promotores de Participação Activa e Relacional	25
3.1 Importância da Participação Activa e Relacional na Inovação Social	25
3.2 Métodos e Técnicas de Participação	26
3.3 Inovação e Participação em Contexto Não-Presencial	31
3.4 Constrangimentos à Participação Activa em Contexto Não-Presencial	36
4 Principais Lições, Mais-Valias e Desafios	41
4.1 Como pensar Inovação Social através de Participação Activa?	41
4.2 Mais-Valias e Desafios: Uma Análise Crítica à integração da Participação Activa	45
5 Conclusões	47
Bibliografia	49
A Guia da SIC para concepção de uma campanha de recrutamento nas redes sociais.	55
B Guia da SIC para realização de uma dinâmica de partilha de competências individuais.	59

C	Fichas de Planeamento DIY - Development Impact and You	63
D	Tabela de Métodos De Participação SIC e DIY	71

Lista de Tabelas

2.1	Comparação de aplicações de "Transição" e "Transformação" (Hölscher et al., 2018)	6
2.2	Tipologias de IS pela perspectiva de diferentes autores (Dias & Partidário, 2019).	8
2.3	Dimensões de inovação social pela perspectiva de diferentes autores (Dias & Partidário, 2019).	8
2.4	Interesses na Participação (Despolitização do desenvolvimento: Os Usos e Abusos da Participação – S. C. White (1996))	21
2.5	Questões para análise da constituição de Espaços de Participação - Adaptado de Fritz e Binder (2018)	23
3.1	Métodos de Participação - Adaptado de Rowe e Frewer (2000)	28
3.2	Cinco Recursos-chave para Oficinas Remotas - Adaptado de Tippin (2018)	34
3.3	Métodos Tradicionais adaptados ao online - Adaptado de Tippin (2018)	35

Lista de Figuras

2.1	Modelo da Escada de Arnstein (Arnstein, 1969).	16
2.2	As 7 Tipologias de Participação de Pretty (1995)	17
2.3	Constituição de um Espaço de Participação Relacional (Fritz & Binder, 2018)	24
3.1	Escala de Envolvimento Online - (E. J. Helsper, 2009)	37

Lista de Abreviaturas

ER	Espaço Relacional
ISD	Inovação Social Digital
IST	Inovação Social Transformativa
IS	Inovação Social
LL	Living Labs
PA	Participação Activa
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TI	Tecnologias de Informação
TS	Transição para a Sustentabilidade

Capítulo 1

Introdução

A identificação dos métodos de Participação Activa (PA) adequados a determinados casos específicos constitui uma ferramenta importante no desenvolvimento de modelos conceptuais. A aplicação destes modelos será a forma mais eficaz de conduzir um processo de Inovação Social (IS), que se traduz na alteração de rotinas e comportamentos dos indivíduos resultante de uma consciencialização da importância de um futuro sustentável.

A Inovação Social (IS) é um dos temas mais discutidos e estudados das últimas décadas. A sua complexidade faz com que este seja um campo caracterizado por uma grande diversidade de definições e ambiguidade de conceitos. Apesar da importância e relevância crescente que este conceito tem ganhado na actualidade, autores como Godin e Lane (2011) ou Mulgan et al. (2007), defendem que este conceito surge antes do conceito de inovação tecnológica. Porém, é preciso ter em conta que estes autores são da área económica e, como tal, analisam a IS na perspectiva da organização a partir de mudanças tecnológicas. Max Weber definiu, através do impacto na mudança de comportamentos sociais, uma relação entre ordem social e inovação. Também Robert Owen e Pierre-Joseph Proudhon descreveram as inovações sociais como sistemas baseados na solidariedade, reciprocidade e resposta dos actores à mudança (Hubert et al., 2010). Após a 2ª Guerra Mundial, a SI volta a ganhar popularidade passando o termo a ser mais frequentemente utilizado. No entanto, é nos anos 90 do século passado que a IS volta a aparecer como conceito e prática, verificou-se um crescimento exponencial da IS na literatura após o ano 2000 (Westley & McGowan, 2017).

Pela história deste conceito, parece haver uma ligação natural entre a ocorrência de grandes mudanças e o aparecimento da IS como resposta. O que motivará então o desenvolvimento deste conteúdo na literatura nos últimos anos? Porque precisamos de IS? Na óptica de Hubert et al. (2010), este crescimento surge como forma de enfrentar as consequências da reestruturação económica, das mudanças introduzidas pela evolução das TI e do desemprego em massa. Com a evolução da tecnologia, a globalização e o envelhecimento da população, são observadas diversas mudanças na organização das sociedades. Emergem novas oportunidades, valores que se alteram, diferentes formas e padrões de trabalho e seres humanos com estilos de vida mais saudáveis e organizações familiares diferentes.

A IS pode definir-se como o processo de desenvolver novas ideias (processos, produtos, serviços e modelos) que satisfazem simultaneamente necessidades sociais (mais eficazmente) e criam relações ou colaborações sociais. Por outras palavras, inovações que não só contribuem para a sociedade como melhoram o seu funcionamento (Hubert et al., 2010).

A IS surge para colmatar as necessidades sociais/sociais e para dar resposta aos novos desafios existentes trazidos pela mudança. Hubert refere que as novas tecnologias implicam o desenvolvimento de novos atributos e da capacitação das pessoas para tirar o melhor proveito das mesmas. É também necessário combater desigualdades sociais, promover a inclusão social e preparar a sociedade para o envelhecimento, assegurando os cuidados para a população mais velha.

A PA não tem uma definição científica universal e varia conforme o contexto em que for abordada. Nesta dissertação e no contexto de IS, a PA pode ser entendida como uma possibilidade genuína para um indivíduo, ou conjunto de indivíduos, moldarem o ambiente em que vivem e determinar/influenciar as regras a que estão sujeitos, fazendo-o por sua própria iniciativa.

O desenvolvimento da PA e dos seus métodos pode considerar-se fundamental para uma melhor compreensão das necessidades de uma sociedade e dos diferentes grupos que a compõem e, como tal, indispensável ao processo de IS.

1.1 Objectivos

A Inovação Social é um dos temas em destaque no ramo da ciência e da investigação, cientistas e entidades governativas vêem esta temática como a escolha certa para impulsionar as transformações basilares para colocar a sociedade num caminho sustentável. Essas transformações surgem de ideias, as ideias ganham vida a partir da cooperação, do debate, do envolvimento e da partilha de vivências entre membros de uma sociedade, e isto acontece por meio da participação.

No entanto, observa-se uma sociedade cada vez mais passiva e desligada dos interesses e necessidades comuns. Esta aparente contradição faz com que se levantem algumas questões. O que torna a IS tão atraente aos olhos de entidades governativas e investigadores, mas não cativa o comum cidadão? Porque precisamos de IS? Que respostas pode dar?

É neste contexto de mudança, que surge o interesse em explorar as potencialidades da Participação Activa em Inovação Social. A vontade de perceber qual é a influência da PA na IS, qual pode ser o papel da IS na transformação da sociedade e que resposta poderá esta dar em situações de mudança serve de motivação à realização deste estudo.

Esta Dissertação pretende explorar a relação entre a Inovação Social e a Participação Activa em contextos de transição para a sustentabilidade, nomeadamente explorando o potencial de IS através de Participação Activa, considerando ainda a realidade actual em que nos encontramos (COVID-19). Tem como objetivos específicos, de um ponto de vista conceptual:

- Explorar e entender as características da Inovação Social (IS) e o seu enquadramento no processo de transição para a sustentabilidade;
- Entender o conceito de Participação e como este se poderá relacionar com a IS através da PA;
- Propor uma abordagem metodológica para integrar a PA em processos de IS;
- Entender as mais valias e desafios da abordagem, sugerindo eventuais melhorias que promovam melhores respostas;

1.2 Metodologia e Desenvolvimento da Investigação

A metodologia aplicada nesta Dissertação seguiu uma abordagem qualitativa e exploratória. Inicialmente estava planeada a aplicação de uma proposta inovadora para participação activa em iniciativas de inovação social no âmbito do projeto de investigação TRUST ('social innovation sTRategies for Sustainability Transitions') coordenado pela Professora Maria do Rosário Partidário. Contudo, face à realidade actual do COVID-19, houve a necessidade de ajustar o plano de trabalhos e alterar a abordagem metodológica desta investigação. Apresenta-se de seguida o processo metodológico seguido devidamente justificado.

Num primeiro momento, procedeu-se ao estudo, revisão e actualização relativamente à literatura existente no que concerne aos conceitos e noções fundamentais desta investigação – Inovação Social, Participação Activa, Transições para a Sustentabilidade – retendo os que mais importam para tratar os objetivos propostos. Para tal utilizaram-se bases de dados científicas (e.g. ScienceDirect e ResearchGate) de onde se retiraram os principais artigos científicos para análise.

Seguidamente, com os três conceitos analisados e revistos, procurou-se identificar e decifrar as relações existentes entre os mesmos. O estudo foi feito partindo de conceitos mais abrangentes, como é a Transição para a Sustentabilidade, até ao caso específico da PA passando pelo enquadramento histórico da IS e da sua ligação com grandes mudanças estruturais. É estudado o papel da IS como resposta às necessidades sociais e aos novos desafios trazidos pela mudança. Foi, então, aguçado o interesse em compreender os desafios emergentes, abrindo-se assim a porta às noções de transformação e TS, estados que se verificou serem impulsionados pelo processo de IS. O passo seguinte consistiu em identificar os pontos de convergência entre os dois conceitos, o que foi concretizado a partir do estudo de duas abordagens diferentes à IS: cartesiana e disruptiva. Foi considerado pertinente fazer ainda uma análise da situação da IS em Portugal e na Europa, onde foram identificados e brevemente explicados projectos de investigação cujo objecto de exploração é IS e cujos resultados englobam propostas concretas de métodos e técnica aplicadas à IS.

Iniciou-se então o estudo da literatura sobre PA. Com a intenção de inferir de que forma a participação enquanto conceito geral contribui para a IS, tendo sido escrutinados os diversos tipos de participação. Foi seleccionado para estudo o conceito de participação como espaço relacional e os seus agentes de acção (pessoas e bens) desenvolvido por Löw (2016). Esta escolha deve-se à importância do "arranjo

relacional de bens sociais e pessoas em espaços”(Löw, 2016) no estudo das interações relacionadas com os processos de participação, considerados indispensáveis para dar resposta aos desafios e mudanças sociais.

Após a análise do conceito de participação, e participação activa, exploraram-se os métodos de participação. A intenção com que se iniciou este processo foi a de entender quais seriam os métodos de participação concretos disponíveis que poderiam ser aplicados no envolvimento activo dos cidadãos e na sua contribuição para a IS.

Estava inicialmente previsto que fosse testada uma abordagem metodológica composta por um conjunto de métodos em formato presencial concretizada através de um estudo de caso do projeto TRUST, porém, tal verificou-se muito difícil de concretizar uma vez que o mundo se deparou com uma pandemia que, tendo impedido o contacto social e como tal, tornou impraticável o projecto inicial.

Como resultado, foi feito um ajuste do tema em estudo para a proposta de uma abordagem metodológica composta por um conjunto de métodos de participação activa em contexto não-presencial. Surgiu então a necessidade de, através da consulta aos estudos e literatura existentes, analisar quais as novas formas de participação, identificar quais os factores imprescindíveis para a existência de participação activa à distância, tanto de uma perspectiva tecnológica como humana.

Por fim, foi feita uma pesquisa no sentido de entender quais os factores condicionantes do sucesso deste tipo de intervenção e como mitigá-los, recorrendo a uma análise crítica dos principais benefícios e constrangimentos à sua aplicação.

1.3 Estrutura da Dissertação

- **Capítulo 1 – Introdução:** Introdução ao tema sob investigação, apresentação dos objectivos da dissertação, da metodologia e estrutura da mesma.
- **Capítulo 2 – Estado da Arte:** Revisão da literatura, introdução dos conceitos de Inovação Social, Transição para a Sustentabilidade e Participação Activa.
- **Capítulo 3 – Métodos e Técnicas promotores de Participação Activa e Relacional:** Apresentação de um conjunto de métodos e técnicas existentes que, pelas suas características, se considera ser adequado face aos objetivos desta Dissertação.
- **Capítulo 4 – Principais Lições, Mais-Valias e Desafios:** Como pensar em Inovação Social através de Participação Activa?
- **Capítulo 5 – Conclusão:** Principais conclusões da investigação e propostas de trabalho futuro.

Capítulo 2

Estado da Arte

2.1 Transições para a Sustentabilidade

Antes de se avançar e explorar as perspectivas dos diferentes autores acerca da Inovação Social (IS), é importante contextualizar este tópico num âmbito mais alargado que é o da **Transição para a Sustentabilidade (TS)**.

A TS é normalmente definida como uma transformação radical, em direcção a uma sociedade sustentável, que surge como resposta a um conjunto de problemas contemporâneos e persistentes nas sociedades modernas (Grin, 2010). Estes problemas são frequentemente associados a práticas e estruturas dominantes relacionadas com regimes ou domínios de setores de actividade concretos. Para que os mesmos sejam resolvidos, de forma a que possamos permitir sistemas sociais, económicos e ambientalmente mais sustentáveis, é necessário um processo de transição que pode implicar grandes mudanças a nível estrutural e político. Identifica-se como sendo regra geral que estas mudanças não são passíveis de ocorrerem sem que haja intervenção política. Por este motivo, são esperados longos períodos até que a transição seja visível e impactos concretos mensuráveis (Avelino & Wittmayer, 2016).

Segundo Kemp et al. (2007), as transições podem ser vistas como o grau mais elevado de inovação em sistemas. No entanto, enquanto a inovação em sistemas se refere a transformações ocorridas dentro de subsistemas específicos (os acima referidos domínios de sectores de actividade concretos), a transição representa mudanças mais profundas que vão para além dos sistemas individuais englobando tipos de inovação diferentes, ocorridos a escalas diferentes e em longos períodos temporais.

Para que se possa chegar à definição de TS, importa primeiro compreender que o conceito de transição, por si só, varia de escola de conhecimento para escola de conhecimento. Enquanto Geels e Schot (2007) definem a transição como "uma mudança de um sistema sociotécnico para outro", ou seja, uma mudança na interação entre infra-estruturas da sociedade e no comportamento humano, Kemp et al. (2007) vão mais longe e definem-na como "uma mudança fundamental na estrutura, cultura

e práticas”que resulta numa ”co-evolução tecnológica, cultural, económica, ecológica e numa evolução institucional a diferentes escalas”.

Observa-se ainda que, nas definições acima apresentadas, os conceitos de transição e transformação surgem muitas vezes associados podendo, inclusivamente, sugerir uma certa permutabilidade entre ambos. De forma resumida, podemos considerar que estes conceitos se referem a mudanças dentro de sistemas mais ou menos complexos e de maior ou menor grau de incerteza. No entanto, uma transição surge associada a uma mudança de um regime ou equilíbrio dinâmico para outro (Rotmans et al., 2001), enquanto que uma transformação surge ligada a situações de adaptação transformativa (O’Brien, 2012) e resiliência (Olsson et al., 2015) relativas a alterações fundamentais nas interações humanas e ambientais. Na tabela abaixo é possível verificar de forma mais clara a distinção entre os conceitos de transição e transformação.

Foco do Sistema	Transição	Transformação
	Foco em sistemas adaptativos complexos. Mudanças sociais, institucionais e tecnológicas em subsistemas sociais	Processos sociais a larga-escala (global, regional, local, etc.) envolvendo interações sócio-ecológicas.
Processos e Dinâmica	Padrões e mecanismos complexos e incertos do sistema, incluindo dependências, emergência, treshold, etc.	
	Como ocorre a mudança não-linear com foco na comunicação entre suporte e obstáculos.	Quais são os padrões emergentes da mudança e como estes afectam os resultados.
Normatividade	A mudança no sistema é contestada e pode ser desejável ou indesejável.	
	Os resultados são focados na alteração de estados de sistema não-sustentáveis para estados sustentáveis.	Os resultados são focados na criação de espaços seguros e operacionais que evitem mudanças indesejáveis no sistema.
Agência e Governança	Processos multi-actor que permitem inovação, aprendizagem, colaboração e integração de conhecimento.	
	Desenvolver intervenções disruptivas para apoiar transições para a sustentabilidade.	Dar resposta às repercussões de mudança. Motivos e valores individuais que apoiam as transformações.

Tabela 2.1: Comparação de aplicações de ”Transição”e ”Transformação”(Hölscher et al., 2018)

Da Tabela 2.1 retira-se principalmente que a diferença entre transição e transformação está apenas relacionada com as circunstâncias em que as mesmas ocorrem e que tanto em cenários de apoio a transições para sustentabilidade como de transformação para dar resposta a situações de mudança, ambos os processos surgem através da aprendizagem, inovação e colabração entre actores. O foco do sistema, os processos e dinâmicas necessários, as normas associadas e os agentes de mudança são aspetos caracterizados do contexto em que se pretende entender a inovação social e a participação ativa nesta dissertação.

2.2 Inovação Social

A IS abrange uma grande variedade de campos como a sociologia, política, economia, gestão, meio ambiente, arte e criatividade, desenvolvimento (Dias & Partidário, 2019) é difícil encontrar uma definição globalmente aceite. Ainda assim, IS pode ser definida como a criação, renovação ou transformação das relações sociais no desenvolvimento de novas formas de trabalhar em conjunto para alcançar

determinados objectivos e a satisfação das necessidades e aspirações sociais comuns (Castro-Arce et al., 2019; Castro-Arce & Vanclay, 2020). Compreende os processos e arranjos necessários para identificar, avaliar e abordar estes interesses, e para capacitar grupos na sociedade (Castro-Arce et al., 2019), encorajando o sistema a adaptar-se e evoluir (Davoudi et al., 2012). Pode ainda ser utilizada, segundo Bouchard (2012), para propor novas orientações culturais. A IS parece levar a resultados específicos que podem ser medidos pela melhoria das práticas existentes, pode ocorrer em qualquer sector, e frequentemente em diferentes sectores (Boeckmann et al., 2005; Defila et al., 2006; Jr et al., 1984).

Podemos assim encarar um processo de IS como um elemento impulsionador da transformação necessária na TS. Envolve, de alguma forma, um grau de novidade nos casos ou contexto em que ocorre e na sua aplicação prática. Não basta ter uma ideia inovadora, é necessário que esta seja implementável e implementada, tendo sempre em consideração as capacidades e recursos existentes para tal. O objetivo da IS pode passar assim pela geração de sistemas de maior valor social comparativamente aos existentes (Adams e Hess, 2010). Tal pode ser expresso através de produtos, serviços, processos de produção, tecnologias, princípios, ideias, legislação, movimentos sociais, intervenções ou uma combinação destes que abordem as lacunas geradas pela falha do mercado de bens públicos (Phills et al., 2008).

De acordo com Anthony (2012), a IS é maioritariamente desenvolvida por grandes empresas, uma vez que estas têm os meios, tempo e recursos para investir e alocar na resolução de problemas sociais. Estas iniciativas seguem uma lógica semelhante a iniciativas de empreendedorismo social assentes num modelo de negócios para crescimento económico. Contudo, registam-se também diversos casos de iniciativas públicas, com ou sem fins lucrativos, por exemplo desenvolvidas por Câmaras Municipais, Juntas de Freguesia, instituições de solidariedade social ou por organizações da sociedade civil.

O agravamento de problemas globais, como as crises económicas ou as alterações climáticas, tem despoletado cada vez mais interesse no desenvolvimento desta área, seja do ponto de vista das ações individuais e coletivas, do ponto de vista privado e empresarial em que várias PME's procuram integrar a IS nos seus modelos de negócio de forma a obter vantagem competitiva, ou quando se referem a processos participativos e respetivos resultados promotores de mudanças nas relações sociais, capacitação colectiva, arranjos políticos e/ou processos de governação que levam a melhorias no sistema social (McGowan & Westley, 2015; Moulaert et al., 2005; Parés et al., 2017)

É possível identificar duas grandes abordagens referentes à IS, compostas por dois grupos distintos de autores: uma abordagem cartesiana e uma abordagem disruptiva (Dias & Partidário, 2019). A primeira define-se como uma abordagem analítica, mais convencional, de base mensurável e orientada para a medição dos impactos de iniciativas de IS. A segunda abordagem compreende a literatura que adopta uma abordagem sistémica baseada em condições para a IS associadas à viabilização de mudança transformativa e sistémica na sociedade.

Dias e Partidário (2019) agruparam, como apresentado nas Tabelas 2.2 e 2.3, as perspectivas dos diferentes autores quanto às tipologias e dimensões da IS.

Autores	Tipologias IS
The Young Foundation (2012)	Novos produtos Novos serviços Novos mercados Novas plataformas Novas formas organizacionais Novos modelos de negócio
Boelman et al. (2015)	Novos serviços e produtos Novas práticas Novos processos Novas regras e regulamentos Novas formas organizacionais
Wigboldus (2016)	Inovação sociojurídica Inovação sociocultural Inovação sociopolítica Inovação socioideológica Inovação socio-ética Inovação socioeconómica Inovação socio-organizacional Inovação sociotécnica Inovação socio-ecológica Inovação socio-analítica

Tabela 2.2: Tipologias de IS pela perspectiva de diferentes autores (Dias & Partidário, 2019).

Autores	André e Abreu (2006)	Nicholls e Murdock (2012)	Souza e Silva Filho (2014)	Boelman et al. (2015)	Howaldt et al. (2018)
Dimensões IS	Natureza	Individual	Transformações	Condições de framework	Conceitos e compreensão
	Estímulo	Organização	Novidade	Resultados organizacionais e sociais	Necessidades sociais e desafios endereçados
	Recursos e dinâmicas	Network/Movimento	Inovação	Actividades empreendedoras que produzem IS	Recursos, capacidades e restrições
	Relação de agências	Sistema	Actores		Governança, networks e actores
	Meios criativos e inovadores		Processo		Dinâmicas de processo

Tabela 2.3: Dimensões de inovação social pela perspectiva de diferentes autores (Dias & Partidário, 2019).

Nas tabelas 2.2 e 2.3 acima, apresentam-se, respectivamente, as perspectivas e dimensões de IS de diferentes autores. Observa-se que, apesar da visão e categorização diferente de cada autor, todas as tipologias representam novas formas ou abordagens de trabalho em diferentes áreas. Relativamente às dimensões, apesar das semelhanças não serem tão óbvias, todos os autores apontam como elementos relevantes a inovação, a forma como esta é feita e os agente que a executam.

A abordagem disruptiva é a que parece ter maiores capacidades para lidar com os desafios associados às transições para a sustentabilidade. Por exemplo Hölscher et al. (2018) identificam quatro

aspectos relevantes de transições e transformação com relação directa para IS disruptiva e que importa aqui reter:

- Foco sistémico baseado em processos sociais de larga escala relativos a interações sócio ecológicas ou sociotécnicas.
- Padrões de comportamento e relações institucionais caracterizadoras de sistemas complexos e incertos.
- Mudança no sistema mais focada na geração de espaços justos, equitativos e seguros.
- Processos caracterizados por um sistema de múltiplos actores, onde a sua motivação e valores individuais e coletivos são reconhecidos como essenciais para promover processos de transição.

Também Westley e Antadze (2010) defendem uma abordagem disruptiva à IS. Definem IS como o processo de introduzir novos produtos, processos ou programas que alterem profundamente rotinas básicas, recursos e fluxos de autoridade ou crenças do sistema social em que a inovação ocorra. Mais recentemente, Westley actualizou a sua definição de IS para a de “um novo programa, política, procedimento, produto e/ou desenho que procura resolver um problema social e, em última análise, deslocar falhas de recursos e autoridade, rotinas sociais e valores culturais do sistema social que criou o problema em primeiro lugar” (Westley & McGowan, 2017).

Mulgan et al. (2007) propõe um modelo de pensamento sistémico à IS, com características associadas à abordagem disruptiva, onde são identificadas seis fases de IS, que se apresentam de seguida, e que consideram o processo de IS desde a idealização da inovação, a sua génese, até ao impacto que as mesmas possam causar:

- **Inspiração e Diagnóstico:** Esta fase envolve diagnosticar um problema particular percebendo tanto as raízes do mesmo como os seus sintomas. Nela são incluídos todos os motivos que evidenciem a necessidade de inovação, como por exemplo períodos de crise, cortes públicos de fundos, baixo desempenho ou simplesmente estratégia. São também incluídas todas as inspirações que motivam a mudança, desde imaginação criativa a novas provas que motivem novos estudos;
- **Propostas e Ideias:** Fase de geração de ideias. Uso e desenvolvimento de métodos criativos que permitam obter informação e experiências de diferentes fontes;
- **Protótipos e Pilotos:** Fase de teste de ideias. É uma fase muito importante porque é através da tentativa e erro que as alianças ganham forças e os conflitos são resolvidos. É a partir daqui que se define como será medido o sucesso;
- **Sustentação:** Corresponde à fase em que a ideia passa a figurar na prática diária. É necessário limar arestas e identificar fontes de rendimento que garantam a sustentabilidade financeira do projecto. Esta pode ser assegurada através de obras de caridade ou empresas de cariz social;

- **Scalling e Difusão:** Nesta fase existe um leque de estratégias para o crescimento e dispersão da inovação, desde crescimento organizacional, passando pelo licenciamento e *franchising* até às federações e difusão mais dispersa;

É importante entender a oferta e a procura do mercado ou como as necessidades dos comissários e políticos são mobilizadas para disseminar um novo modelo bem-sucedido. Este processo é muitas vezes designado por *scalling*, o que em certos casos é adequado, uma vez que a inovação expande-se de forma generalizada dentro de uma organização ou a própria organização acaba por se expandir também;

No entanto, este é um conceito antigo dos tempos da produção a grande escala e a inovação apodera-se da economia social de várias outras formas, quer da emulação e inovação ou através da troca de apoio e conhecimento entre organizações proporcionando um crescimento mais orgânico e adaptativo.

- **Mudança Sistémica:** Este é o objectivo final da IS. "A mudança sistémica é a derradeira manifestação da mudança transformativa"(de Haan & Rotmans, 2018). Normalmente envolve a interacção de vários elementos: Movimentos sociais, modelos de negócio, leis e regulações, informação e infraestruturas e novas maneiras absolutamente novas de pensar e executar. São normalmente formadas novas estruturas e arquitecturas a partir de pequenas inovações.

Quando uma IS tem um impacto grande e duradouro, é considerada disruptiva e catalítica (Christensen et al., 2006). Assim, irá desafiar o sistema social e as instituições sociais que governam a conduta das pessoas, afectando a distribuição fundamental de poder e recursos, podendo também mudar as crenças básicas que definem o sistema ou as leis e rotinas que o regem. Uma IS verdadeiramente disruptiva é uma inovação que atravessa múltiplas fronteiras sociais para alcançar um maior número e diferente tipo de pessoas e um maior número e diferente tipo de organizações, posicionadas em diferente escalas (locais, regionais, nacionais e globais) e ligadas a diferentes redes sociais (Westley & Antadze, 2010).

Seguindo a mesma lógica de pensamento, Wittmayer et al. (2019) questiona em que medida é que as iniciativas de IS procuram promover a transformação da sociedade através das suas narrativas de mudança. Para o autor, estudar a construção social das narrativas - estruturas a partir das quais os seres humanos pensam, percebem, imaginam, se relacionam e fazem as suas escolhas morais (Sarbin, 1986) - implica estudar o seu desenvolvimento, a sua recepção e a sua mediação através de slogans, histórias, símbolos e elementos materiais e reconhecer a sua construção como envolvimento em políticas discursivas internas e externas. É aqui entra a necessidade sentida por vários autores de uma teorização mais profunda das interacções dinâmicas entre as iniciativas da IS e os processos mais amplos da sociedade, dando lugar ao aparecimento de uma teoria de Inovação Social Transformativa (IST) (Domanski et al., 2020; Lévesque, 2016; Marques et al., 2018; Murray et al., 2010; North, 2014; Unger, 2015; Westley & McGowan, 2017).

No seu trabalho de investigação, Wittmayer et al. (2019) estuda narrativas de mudança onde é questionado o sistema económico actual quando se pretende associar à sociedade a IS enquanto forma de acção e realidade. Mostra ainda que qualquer processo de IS deve ter subjacente uma apreciação dos valores comunitários e relacionais existentes na sociedade em causa, e que se deve compreender o ser humano a partir de uma visão holística da sua relação com a envolvente física e abstrata (como as leis e normas da sociedade). As narrativas de mudança propõem e praticam arranjos económicos alternativos que questionam a actual economia de mercado neoliberal e a sua forma de redistribuir os bens em diferentes graus. Existem, contudo, tendências diferentes: enquanto algumas redes seguem uma abordagem mais deliberativa, outras trabalham com estruturas de governo mais hierárquicas. Consequentemente, a forma como as narrativas são construídas reflecte as mudanças que estas iniciativas querem ver no mundo. Os novos quadros que as iniciativas de IS apresentam nas narrativas de mudança têm o poder de inscrever actores e contribuir para a formação da identidade pessoal e colectiva.

O potencial de crescimento da IS vai depender da criação de condições adequadas que façam a inovação economicamente e socialmente viável tal como novas tecnologias, cadeias de abastecimento, habilidade/perícia, estruturas institucionais, relações entre actores, ou mesmo normas fiscais existentes. Para que a inovação sistémica ocorra, são normalmente implicadas mudanças no sector público, no sector privado, nas subvenções económicas e sector doméstico, geralmente durante longos períodos de tempo (Murray et al., 2010). De forma semelhante, também Nesta (2010) considera que as inovações que são bem sucedidas devem ser vistas dentro de uma definição mais abrangente de "sistemas e estruturas industriais e nacionais", no seu potencial de influenciar os sistemas macro e estratégicos da nossa sociedade.

Contudo, iniciativas de IS são frequentemente confrontadas com a hostilidade e barreiras de empresas e organizações dominantes nas respectivas áreas. Caulier-Grice (2010) define quatro barreiras principais ao sucesso de qualquer IS:

- Acesso limitado ao financiamento;
- Exemplos limitados de escala;
- Competências e formação/pessoal insuficientes;
- Redes e intermediários em falta;

Apesar de haver algumas fontes de financiamento disponíveis, o financiamento de ideias emergentes é esporádico. Não existem formas de financiamento de acesso fácil que permitam que pequenos grupos de cidadãos ou coligações de prestadores de serviços e utilizadores se candidatem a fundos que os permitam desenvolver conceitos. Este é um aspecto fundamental para o aparecimento de novas ideias e conceitos, e permitiria também uma menor dependência de subsídios vindos de instituições de caridade, organizações comunitárias e voluntárias, associações, fundações, bem como uma parte significativa do sector das empresas sociais.

A segunda barreira apresentada por Murray et al. (2010) é a ausência de modelos de escala que possam funcionar como exemplo. Embora existam exemplos de projectos que se apresentam como casos individuais interessantes, existem poucos modelos robustos de escala. Através da regulamentação e dos contratos públicos, os governos podem ajudar a acelerar a adopção generalizada de IS, estimular a criação de novos mercados, e difundir e generalizar as inovações emergentes diminuindo assim esta barreira.

Para além da falta de recursos e modelos de escala, existe também uma lacuna no que toca à existência de um número adequado de pessoas com competências nas várias dimensões da IS, o que reflecte, de certa forma, a fase inicial em que esta área ainda se encontra. É assim necessária a criação de cursos, programas e formações que contemplem o empreendedorismo social e a IS, uma vez que os poucos que existem actualmente, carecem de coerência, abrangência, ou de uma perspectiva global.

Os sistemas fechados de inovação já não são uma abordagem viável para o futuro. A promoção da inovação em resposta aos desafios sociais exige um afastamento dos processos de sistemas fechados e uma necessidade de aproveitar "o poder das redes". A ligação entre campos inovadores ajuda à disseminação da aprendizagem e ao desenvolvimento e partilha de novas práticas e modelos. A ausência de intermediários capazes de ligar a oferta e a procura e de encontrar uma forma de organização adequada que favoreça o desenvolvimento de inovações é uma barreira clara às IS.

Projectos de Inovação Social: Breve Mapeamento de Exemplos Internacionais e do caso Português

A nível internacional vários projetos propuseram-se a analisar iniciativas e processos de IS em contextos de transição – sejam de transição em sectores específicos da sociedade sejam de uma forma mais alargada no seu posicionamento na sociedade. Apresentam-se de seguida, e de forma breve, alguns exemplos que ilustram a evolução da investigação e aplicação do conceito de IS a nível internacional e em Portugal.

SIC – Social Innovation Community

A SIC é um projecto que teve início em 2016 gerido por um consórcio de 12 organizações líderes na Europa que tem como objectivo reforçar, conectar e desenvolver comunidades existentes de IS. Incentiva e serve de intermediário a decisores públicos e outros stakeholders por forma a trabalharem com inovadores sociais de forma mais rápida e eficaz na resolução de desafios públicos.

<https://www.siceurope.eu/about-sic>

DIY – Development Impact and You

O DIY consiste num conjunto de ferramentas práticas sobre como inventar, adoptar ou adaptar ideias que podem ter melhores resultados. Esta selecção de ferramentas foi obtida com base no estudo de

centenas de ferramentas actualmente em uso e tem como objectivo estimular e apoiar IS de forma simples e rápida de aplicação.

<https://diytoolkit.org/about/>

DSI4EU – Digital Social Innovation for Europe

O DSI4EU é um projecto levado a cabo por um consórcio de organizações parceiras europeias que visa reorientar a tecnologia para fins sociais e aproveitá-la para melhorar vidas e capacitar os cidadãos para utilizarem os seus conhecimentos e competências colectivas com efeitos positivos. Procura ainda fomentar e promover alternativas aos modelos tecnológicos e empresariais criando simultaneamente uma sociedade mais sustentável do ponto de vista ambiental. Através da sua plataforma, os utilizadores podem apresentar os seus projectos e organizações e estabelecer alianças de investigação ou identificar oportunidades de financiamento e apoio

<https://digitalsocial.eu/>

TRANSIT – Transformative Social Innovation

O TRANSIT consistiu num projecto de investigação que desenvolveu uma teoria de inovação social transformadora relacionada com *empowerment* e mudança na sociedade a partir de um método de investigação que encorajou empresários, inovadores sociais, decisores políticos e académicos, a desenvolver uma teoria com relevância prática baseada noutras teorias como a teoria da transição, teoria do movimento social e teoria institucional. Este projecto de investigação estudou a forma como a inovação social pode trazer empoderamento e transformação social.

<http://www.transitsocialinnovation.eu/about-transit>

SI-DRIVE - Social Innovation: Driving Force of Social Change

O SI-Drive é um projecto que pretende desenvolver uma teoria abrangente de IS a partir da criação de um mapeamento europeu e global das práticas de IS, baseado numa metodologia coerente e no desenvolvimento das bases empiricamente testadas da IS conceptualizada como um meio de capacitar as pessoas, reduzir as lacunas da pobreza e influenciar as mudanças sociais em curso no sentido de um "crescimento inteligente, sustentável e inclusivo". Este projecto será orientado pela investigação científica, a comunicação interactiva com redes relevantes de intervenientes e comunidades, a análise das áreas políticas pertinentes e as recomendações finais para políticas e práticas.

<http://www.si-drive.eu/objectives-and-workpackages/>

SIMPACT – Social Innovation Economic Foundation Empowering People

O SIMPACT é uma fundação que actua em 10 países europeus e que se debruça sobre questões de investigação relacionadas com o potencial e alcance de IS e os seus impactos económicos e sociais. Através do contínuo diálogo entre investigadores, parceiros e stakeholders, pretende obter respostas para estas questões a partir de um projecto dividido em várias fases como fundação teórica, modelação e teste, recolha de provas, aperfeiçoamento de conceitos e desenvolvimento de métodos, ferramentas e instrumentos.

<http://www.simpact-project.eu/about/simpact.htm>

TRUST - esTRatégias de inovação social para transições de sUSTentabilidade

O projecto TRUST é um projecto focado no desenvolvimento da comunidade, iniciado em 2018 com o objectivo de estudar e explorar condições favoráveis a iniciativas de transição para a sustentabilidade (TS), avaliando ainda de que maneira é que as mesmas promovem a inovação social (SI) e se esta tem a capacidade de estimular mudanças transformativas em sistemas sócio-ecológicos. (SES). Este projecto surge com base noutros projectos de natureza semelhante onde o potencial transformativo da transição para a sustentabilidade é investigado. A longo prazo, o objectivo deste projecto é desenvolver métodos que permitam criar uma rede de agentes de transformação que consiga alterar rotinas, ideias e práticas que direccionem as comunidades para um caminho de sustentabilidade.

<https://trustsensu.wixsite.com/trust>

SILAB – Social Innovation Laboratory

O SILAB - Laboratório de Inovação Social - é um projecto que pretende incluir no programa global dos cursos de engenharia desafios sociais específicos como as alterações climáticas, o envelhecimento ou a pobreza, pretendendo, assim, tornar-se numa rede mundial de estudantes, investigadores, professores, universidades, empresas e empresas sociais, que promoverá soluções para o bem-estar da população no mundo. Um dos seus propósitos é desenvolver a inovação sócio-técnica e o empreendedorismo promovendo activamente a cooperação entre os interessados a partir de uma mentalidade socialmente responsável.

<http://silab.tecnico.ulisboa.pt/>

Portugal Inovação Social

Em 2014, através da iniciativa pública Inovação Social Portugal, o conceito de IS faz-se presente em Portugal no âmbito de um acordo com a Comissão Europeia como parte da programação do Portugal 2020 e cuja implementação é coordenada pela Estrutura de Missão Portugal Inovação Social

(EMPIS). Este projeto surge como a primeira iniciativa do género na Europa. Especificamente, o Portugal Inovação Social procura (i) promover a IS e o Empreendedorismo Social em Portugal para criar soluções para problemas sociais, que complementem as respostas tradicionais e resolvam problemas sociais importantes; (ii) estimular o mercado do investimento social, criando instrumentos de financiamento mais adequados às necessidades específicas do sector da economia social e dos projectos inovadores e de empreendedorismo social; e ainda (iii) capacitar os agentes do ecossistema de IS e empreendedorismo social em Portugal, melhorando os níveis de resposta das organizações do sector social e contribuindo para a sua sustentabilidade económica e financeira. Importa referir que Portugal é o único Estado-Membro a reservar fundos comunitários até 2020 para utilizar novos instrumentos de financiamento a fim de promover a inovação e o investimento social. Actualmente existem 346 projectos a ser experimentados como novas respostas sociais, do Minho até ao Algarve, projectos estes que são financiados por investimento público e privado.

Destacam-se a título exemplificativo os seguintes projectos considerados de sucesso: *Just a Change*, cujo objectivo é a reabilitação das habitações a famílias e indivíduos carenciados, por jovens universitários; A *Academia do Johnson* que se foca na promoção da diminuição da reincidência criminal e prevenção de comportamentos desviantes em jovens em medida tutelar educativa; o *Teach for Portugal*, em que jovens recém-licenciados ensinam nas comunidades mais desfavorecidas do país, de forma a garantir o desenvolvimento do potencial dos alunos através de um acompanhamento de proximidade; e o *Leiria Social Innovation Hub* que pretende criar e desenvolver condições de acesso a conhecimento, redes de parcerias e investidores sociais, de forma a potenciar a criação e replicação de novas soluções para os desafios sociais e ambientais de Portugal.

2.3 Participação e Participação Activa

Pode-se considerar Participação como sendo um conceito vagamente definido com múltiplas interpretações de diversos autores, introduzido para resolver diferentes tipos de problemas (Fritz & Binder, 2018)

Desde a Conferência do Rio, promovida pelas Nações Unidas em 1992, e com a consequente criação da Agenda 21, tem-se assistido a uma maior intervenção política na promoção de abordagens que procuram promover um maior envolvimento dos cidadãos nos processos de planeamento e decisão pública, regulação nas suas áreas de habitação, e avaliação em questões relacionadas com o ambiente (R. White et al., 2005).

Apesar de vagamente definido, foi muito antes no ano de 1969 que Arnstein (1969) publicava "A Ladder of Citizen Participation", um artigo clássico em que apresenta o seu modelo de participação.

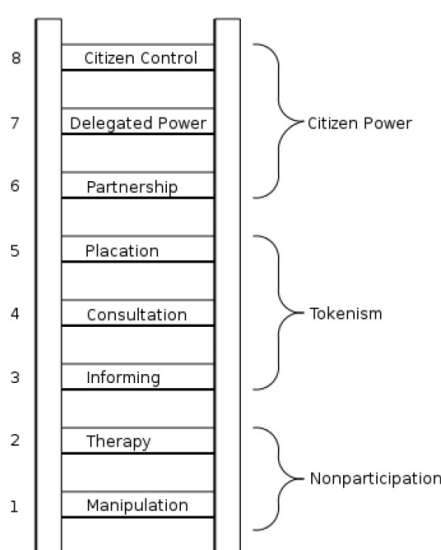


Figura 2.1: Modelo da Escada de Arnstein (Arnstein, 1969).

Neste modelo, apresentado na Figura 2.1, Arnstein categoriza oito usos do termo "participação" num padrão de escada em que cada degrau corresponde a uma classe de poder do cidadão num determinado processo de participação pública: manipulação e terapia (enquanto formas de não-participação), informação, consulta e colocação (enquanto representativos de tokenismo) e parcerias, delegação de poder e controlo do cidadão (enquanto forma de poder cidadão). O seu modelo segue uma lógica linear de "quanto maior o nível participação, melhor". É um modelo unidimensional em que a participação ocorre em função do poder oferecido pelos *powerholders*. Duas das críticas feitas a este modelo são a existência de categorias estáticas com as quais o público deve estabelecer uma relação de correspondência e a dicotomia *Powerful/Powerless* que faz com que se falhe a captura da agência dos envolvidos, conceito que será explorado mais adiante.

Também Defila et al. (2006) e Boeckmann et al. (2005) conceptualizaram teorias para produção de conhecimento. Em adaptações do modelo original de Arnstein, assumem uma relação inversamente proporcional entre o número de actores envolvidos e a intensidade do envolvimento. Outros autores como Pretty (1995) e S. C. White (1996) abordam, respectivamente, a importância da motivação dos

agentes participativos e dos interesses no processo de participação.

Mais tarde, Pretty (1995) identificou 7 tipologias de participação catalogando-as de acordo com a forma como as pessoas participam em programas e projectos de desenvolvimento, tipologias essas representadas na Figura 2.2 e de seguida brevemente descritas.

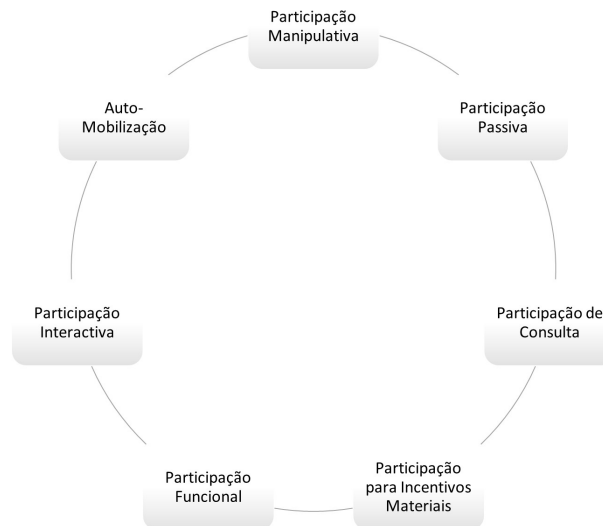


Figura 2.2: As 7 Tipologias de Participação de Pretty (1995)

Participação Manipulativa: A participação é simplesmente uma pretensão, com representantes dos "cidadãos" em conselhos oficiais, mas que não são eleitos e sem poder de decisão a eles associado.

Participação Passiva: O público participa, sendo-lhe dito o que já foi decidido ou o que já aconteceu. Envolve anúncios unilaterais por parte de uma administração ou gestão de projecto sem considerar quaisquer respostas.

Participação Consultiva: O público participa sendo consultado ou respondendo a perguntas específicas. Os agentes externos definem os tanto problemas expostos como os processos de recolha de informação, controlando assim o processo de análise e o grau de conclusões posteriormente apresentado. Esta forma de participação não prevê qualquer influência nas tomadas de decisão, e os profissionais não são obrigados a ter em conta as opiniões obtidas.

Participação para Incentivos Materiais: O público participa, contribuindo com recursos, por exemplo, mão-de-obra, em troca de alimentos, dinheiro ou outros incentivos materiais. Os agricultores podem fornecer os campos e a mão-de-obra, mas não estão envolvidos nem na experimentação nem no processo de aprendizagem. É muito comum ver esta forma de participação, mas as pessoas não têm qualquer interesse em prolongar as tecnologias ou práticas quando os incentivos terminam.

Participação Funcional: A participação é vista por agências externas como um meio para alcançar os objectivos de um projecto específico, especialmente a redução de custos. As pessoas podem participar formando grupos com objectivos pré-definidos relacionados com o projecto em causa. Pode ser interactiva e envolver a tomada de decisões partilhadas, mas tende a surgir apenas depois dessas decisões já terem sido feitas. Na pior das hipóteses, as pessoas locais podem ainda ser cooptadas apenas para cumprir com objectivos externos.

Participação Interactiva: O público participa na análise conjunta, desenvolvimento de planos de acção e formação ou reforço das instituições locais. A participação é vista como um direito e não apenas como um meio para atingir os objectivos do projecto. O processo envolve metodologias interdisciplinares que procuram incorporar múltiplas perspectivas, fazendo uso de processos de aprendizagem sistémicos e estruturados. À medida que os grupos tomam controlo sobre as decisões locais vão criando interesse na manutenção de estruturas ou práticas e criando apropriação para com o projeto.

Auto-Mobilização: O público participa, tomando iniciativas independentes de organismos externos para mudar os sistemas. Desenvolvem contactos com essas instituições para obter recursos e aconselhamento técnico de que necessitem, mas mantêm o controlo sobre a forma como os recursos são utilizados. A auto-mobilização pode disseminar-se se os governos e as ONG proporcionarem um quadro de apoio facilitador. Tal mobilização auto-iniciada pode ou não desafiar as distribuições existentes de riqueza e poder.

No domínio da política o interesse nas questões de participação surge com o reconhecimento dos direitos humanos básicos em relação à democracia e justiça processual (Bowling et al., 2013; Laird, 1993; Perhac Jr, 1998) mas também com a noção de que a implementação de políticas impopulares pode resultar em protestos generalizados e redução de confiança em órgãos governamentais. (Kasperson et al., 1992). A nível Internacional importa referir três importantes desenvolvimentos e respetivos objectivos: a) O princípio 10 da Declaração do Rio (1992) que refere que “A melhor forma de tratar as questões ambientais é assegurar a participação de todos os cidadãos interessados ao nível conveniente. Ao nível nacional, cada pessoa terá acesso adequado às informações relativas ao ambiente detidas pelas autoridades, incluindo informações sobre produtos e actividades perigosas nas suas comunidades, e a oportunidade de participar em processos de tomada de decisão”; b) A Agenda 2030 e os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (Assembly, 2015) em que o ODS 16 “Paz, Justiça e Instituições Eficazes” define como uma das suas metas “Assegurar uma participação responsável e inclusiva e um processo de tomada de decisão representativo a todos os níveis”; e c) A Convenção de Aarhus (ratificada por Portugal em 2003) que define o acesso à informação, participação pública na tomada de decisões e acesso à justiça no domínio do ambiente, e tem como objetivo garantir os direitos dos cidadãos no que respeita ao acesso à informação, à participação do público em processos de decisão, e ao acesso à justiça em matéria de ambiente.

Contudo, mesmo com direitos expressamente referidos do direito à participação, o envolvimento dos cidadãos e a participação colocada em prática não são processos fáceis e orgânicos. A passividade dos cidadãos nas comunidades locais e a oposição existente a novas ideias e planos por parte de instituições ou órgãos dominantes podem constituir barreiras sociais e institucionais à participação, fazendo com que a mesma seja evitada.

A legitimidade dos sistemas políticos depende da participação activa e directa dos cidadãos na eleição de políticos e na comunidade política, representativos das políticas públicas e consequentes processos de desenvolvimento. Putnam defende que uma Sociedade Civil mais forte gera uma Governança Democrática mais efectiva na qual diferentes contextos sociais determinam diferenças nas estruturas e nos processos de governação (Putnam et al., 1994). É, portanto, do interesse dos órgãos governativos a criação de estruturas que facilitem e promovam a inclusão e participação dos cidadãos nos processos de tomada de decisão colectiva e de administração. Isto não só legitimará as suas acções enquanto governo como ainda difundirá a importância e valor do cidadão na vida da comunidade criando um sentimento de pertença e realização. A abertura de espaços de participação e comunicação efectivos poderá ainda apurar o sentido de responsabilidade do cidadão fazendo com que ele próprio estimule a participação de outros actores na vida política.

No plano científico, apesar dos problemas tecnológicos cada vez mais complexos que têm surgido nos últimos 100 anos, o mesmo se tem vindo a verificar, ou seja, um declínio acentuado no envolvimento do cidadão comum com a ciência (Inman, 2013). Isto torna-se relevante a partir do momento em que, com o crescimento exponencial das necessidades energéticas e desenvolvimento, existem inúmeros *stakeholders* poderosos envolvidos em questões de gestão de recursos naturais, como por exemplo a qualidade do ar ou gestão da água. Passam assim a existir conflitos de interesses acerca dos efeitos dos desenvolvimentos energéticos nos bens públicos como ar, água e solo como o conflito dos Cornell Studies em relação aos aspectos positivos e negativos da extracção de gás natural (Howarth et al., 2011). Este tipo de conflitos pode comprometer a fiabilidade da informação disponível e consequentemente a legitimidade das decisões tomadas. Torna-se, deste modo, importante a forma como as informações sobre problemas ambientais são recolhidas e comunicadas ao público (Inman, 2013).

Outra possível justificação para o declínio no envolvimento do cidadão em questões de participação pode-se prender com a obsolescência dos métodos tradicionais de participação que, em alguns casos, já não se aplicam aos problemas do século XXI, perdendo-se por isso uma oportunidade para construir uma relação mais sustentada entre cidadãos, governo e sector privado (Inman, 2013). Este aspeto concreto, nomeadamente os métodos de participação e o envolvimento digital, serão abordados mais adiante neste trabalho.

Para além da postura associativa e de participação, outro fator geralmente determinante na análise da participação é a intenção associada à mesma. Fiorino (1989) apresenta um modelo alternativo aos mencionados anteriormente distinguindo 3 tipos de práticas participativas:

- **Normativa:** Participação cujo fim é ela mesma;
- **Instrumental:** Participação orientada para a garantia de interesses particulares;
- **Substancial:** Participação inclusiva com vista à obtenção de melhores resultados;

A participação de cariz normativo é feita sob o pressuposto ético de que os cidadãos são o melhor juiz dos seus próprios interesses, isto é, os participantes esperam ser capazes de influenciar decisões colectivas que os afectem a si mesmos e à sua comunidade, tendo a liberdade para exercer ou não essa influência (Verba & Almond, 1963).

No caso da participação instrumental, o público leigo não está disposto a delegar decisões importantes a peritos e autoridades administrativas simplesmente por essas decisões serem de base técnica, este tipo de participação servirá para legitimar decisões de risco. A inclusão de participantes leigos em situações de participação substancial tem como objectivo a obtenção de diferentes perspectivas a fim de obter melhores resultados. Estes tipos de participação de Fiorino serão mais aprofundados nos próximos parágrafos.

Já S. C. White (1996), analisando como a participação pode ser utilizada em diferentes contextos, vai mais longe e identifica 4 tipos de participação: Nominal, Instrumental, Representativa e Transformativa, expondo também um lado mais obscuro onde, por trás da sua aparente transparência, a participação pode assumir múltiplas formas e servir muitos e diferentes interesses. Segundo o autor, existem duas condições principais para que as políticas de participação possam ser parte integrante em processos de desenvolvimento da sociedade. A primeira é a identificação do participante – **quem participa** -, implicando o reconhecimento de que as pessoas não são homogéneas e que são necessários mecanismos específicos para incluir grupos com menor expressão. A segunda é relativa ao **nível de participação** assinalando que, para que um processo seja plenamente participativo, o simples envolvimento da população não é suficiente, é necessário que esta também participe na gestão e tomada de decisões. Na prática, as utilizações (e abusos) da participação podem ser muito variadas. Qualquer projecto envolve normalmente uma mistura de interesses que se alteram com o tempo. Raramente qualquer um destes tipos de participação aparece sob uma forma "pura".

A Tabela 2.4 ilustra estes tipos de participação, com a primeira coluna representando as diferentes formas de participação, a segunda mostrando os interesses de participação seguindo uma lógica *top-down*, ou seja, os interesses daqueles que concebem e executam programas de desenvolvimento na participação de outros. A terceira coluna mostra a perspectiva *bottom-up*, ou seja a forma como os próprios participantes vêem a sua participação e o que esperam obter dela. A coluna final caracteriza a função global de cada tipo de participação.

Forma	De cima p/ baixo	De baixo p/ cima	Função
Nominal	Legitimação	Inclusão	Exibir
Instrumental	Eficiência	Custo	Meios
Representativa	Sustentabilidade	Alavancagem	Dar Voz
Transformativa	Empowerment	Empowerment	Meios/Fim

Tabela 2.4: Interesses na Participação (Despolitização do desenvolvimento: Os Usos e Abusos da Participação – S. C. White (1996))

Tal como Fiorino (1989), também White vê a **participação nominal** como algo cujo o fim é ela mesma. Nestes casos, o participante sente que pertence a um grupo, ainda que raramente participe efectivamente em encontros ou reuniões, tendo grande parte destes grupos como função principal a exibição. A sua existência demonstra que a entidade criadora está a ter um papel, aparentemente, activo podendo ser significativo nas suas reivindicações pessoais ou resultar em apoios financeiros, servindo ao mesmo tempo os interesses de inclusão do participante.

A **forma instrumental** está, para Fiorino (1989), relacionada com a melhoria de resultados da avaliação e aceitação de propostas, medidas ou projectos feitas por entidades governativas ou directivas através da participação de uma comunidade/população ou de um determinado conjunto de indivíduos. A participação efectiva dos leigos nas decisões de risco torna-las mais legítimas e conduz a melhores resultados (Flores & Kraft, 1988) ao nível da popularidade e liberdade para agir da entidade facilitadora que pretende protagonizar determinadas mudanças, como sucede, por exemplo, na relação entre políticos e eleitores. Isto pode ser conseguido, por exemplo, aumentando o sentimento de apropriação, confiança e aceitação de propostas ou mudanças entre aqueles que são convidados a participar. Também se pode procurar melhorar a relevância das intervenções propostas através da inclusão de múltiplos pontos de vista e percepções através da participação. Isto pode acontecer, por exemplo, ao convidar a população local a manifestar as suas preocupações em relação à construção de empreendimentos que possam afectar a sua comunidade. Embora nem todos os habitantes locais possam estar satisfeitos com o resultado, se a sondagem for feita numa fase inicial do projecto, é mais provável que o aceitem se sentirem que as suas preocupações foram ouvidas e se obtiverem justificações e respostas bem fundamentadas às mesmas durante o processo de avaliação.

Em sentido contrário, S. C. White (1996) alerta para a possibilidade de existir um lado obscuro na participação instrumental. Para o autor, esta apresenta-se como um meio para atingir um fim, normalmente com o benefício de interesses de particulares e visto pelas populações locais – ou pela perspectiva *bottom-up* - como um custo. Como exemplo, apresenta-nos o caso de muitos países africanos nos quais o financiamento governamental de infra-estruturas e serviços essenciais foi drasticamente reduzido e que, por conseguinte, a participação das pessoas passou a ser necessária para fornecer a mão-de-obra necessária para a construção das escolas locais. Isto serve os interesses da eficiência dos financiadores externos. A mão-de-obra da população é considerada como "fundos de contrapartida locais", que garantem o empenho da população no projecto. O contributo dos financiadores pode ser limitado ao financiamento de matérias-primas, pelo que o programa pode ser muito mais "rentável"(S. C.

White, 1996).

O terceiro argumento do modelo de Fiorino (1989) é o da **participação substancial** segundo o qual o juízo dos riscos tecidos, em propostas de mudança, por não-peritos são tão ou mais sólidos que os dos peritos. "Os leigos vêem problemas, questões e soluções que os peritos não vêem". Esta afirmação é justificada por Isacson com a capacidade dos leigos para "acomodar a incerteza e a correcção de erros ao longo do tempo através de deliberações e debates" e também com uma sensibilidade aos valores sociais e políticos que não é contemplada nos modelos dos peritos (Isacson, 1986) .

Este argumento pode ser, de certa forma, equiparado ao argumento da **participação representativa de S. C. White (1996)** no qual os participantes são convidados a formar os seus próprios grupos, a desenvolver estatutos e a elaborar planos para projectos nas suas comunidades. A função da participação é a de permitir aos participantes ter uma voz no decorrer da elaboração de um projecto evitando o perigo de criar projectos inadequados às suas necessidades e vontades. Este é considerado um meio eficaz através do qual as pessoas podem expressar e desenvolver os seus próprios interesses. Por fim, S. C. White (1996) apresenta-nos a ideia de **participação transformativa** segundo a qual a experiência prática de estar envolvido na análise de opções, tomada de decisões e acção colectiva é, em si mesma, transformadora na medida em que leva a uma maior consciencialização por parte dos participantes da sua capacidade de fazer a diferença, dando-lhes confiança para tal.

Os modelos acima apresentados são úteis como ponto de partida para perceber graus e tipos de participação. No entanto, pecam por não conseguirem explicar o porquê de, em contextos diferentes, os processos de participação evoluírem de forma diferente. Uma vez que a participação é um processo, importa entender as suas dinâmicas ao longo do tempo. Existe uma tendência natural para os níveis de participação baixarem, as pessoas podem desistir de participar activamente e podem participar negativamente por sentir que os seus interesses não são respeitados.

2.4 Participação como Espaço Relacional

Com o objectivo de entender melhor as dinâmicas de participação e as relações entre participantes, respondendo, de certa forma, à questão acima deixada em aberto sobre a influência do contexto, Löw (2016) propõe uma nova abordagem: *A Participação como um Espaço Relacional*. Para Löw, espaço relacional pode ser definido como "uma disposição de pessoas e bens em locais". De acordo com a abordagem, as oportunidades que constituem um "espaço" são restritas ou privilegiadas por:

1. Limitação ou aumento de possibilidades do uso de bens sociais;
2. Conhecimentos ou credenciais mais ou menos limitados;
3. Possibilidade ou limitação do uso do estatuto social;
4. (Não)-Filiação/Associação;

Dimensão	Elementos-Chave adaptados para estudar a Participação como um Espaço Relacional	Questões Analíticas para Participação como Espaço Relacional
Estruturas (orders)	Regras e Normas	Com que regras e normas se relacionam os actores envolvidos na criação de espaços de participação? Que rotinas de funcionamento, de investigação e de interacção com os investigadores estão rotinados? Que novas regras devem ser criadas para espaços de participação? De acordo com que regras são distribuídos os recursos entre os actores?
	Recursos	Que recursos são importantes para dar forma aos espaços de participação? Quais são os recursos disponíveis? Que actores podem contar com esses recursos?
Actores	Pessoas e Bens-Sociais	Que tipo de pessoas criam espaços de participação? Que tipo de bens materiais e simbólicos estão disponíveis numa situação de acção?
Processos (ordering)	Síntese e Espaçamento	Como é que as pessoas e os bens-sociais se posicionam? E como o fazem em relação aos outros? Quão próximos ou distantes uns dos outros estão os actores? Como é que esta distância/proximidade muda ao longo do processo? Que pessoas e bens-sociais são sintetizados em espaços de participação? Como é que as pessoas e os bens-sociais estão ligados aos espaços de participação?
Transversal	Possibilidades de Acesso	Que mecanismos de inclusão e exclusão ocorrem na constituição dos espaços de participação? Que papel desempenham a riqueza, o conhecimento, a posição e a associação?

Tabela 2.5: Questões para análise da constituição de Espaços de Participação - Adaptado de Fritz e Binder (2018)

Para que se possa estudar os espaços de participação, torna-se necessário observar as características dos actores e bens sociais e estudar como ambos se posicionam (*spacing*) em determinadas situações de acção. Na Tabela 2.5 estão representados os elementos chave para estudar a participação como espaço relacional e as suas respectivas dimensões.

Partindo da dimensão das *estruturas*, composta por Regras/Normas e Recursos, pode ser desenhada a base para a criação de um espaço de participação. É aqui que são definidas as regras, que serão comuns aos envolvidos, e que se avalia quais os recursos disponíveis e quais são necessários e de que forma serão distribuídos pelos envolvidos (actores). A dimensão *actores* engloba as pessoas e bens-sociais que constituem um espaço relacional e quais destes estão disponíveis numa situação de acção. A dimensão de processos (*ordering*) é a que estuda o posicionamento e ligação dos actores no espaço e a relação que têm com todos os elementos que dele fazem parte. Por fim, a dimensão *transversal*, estuda as possibilidades de acesso a um espaço relacional, ou seja, quais os seus mecanismos de exclusão e inclusão e como o conhecimento, riqueza e posição social influenciam o acesso ao mesmo.

No entanto, as complexas interacções relacionadas com os processos de participação, tornam necessário olhar e estudar tais interacções com maior profundidade numa perspectiva de reconcepção das relações ciência-sociedade-política, indispensáveis para responder aos grandes desafios ambientais e sociais (Horizon, 2017). Parte dessa reconcepção passa pela inclusão de actores sociais que vão para além da esfera científica tradicional. As aproximações como a “Investigação Transdisciplinar” e os “*Living Labs for social innovation*” são vistos como fundamentais para a criação de novo conhecimento e alcance da mudança transformativa e inovação. Os *Living Labs* são um instrumento útil para detectar necessidades da comunidade, melhorar o desenvolvimento local e apoiar e integrar inovações

tecnológicas e sociais nas políticas e processos de governança local (Edwards-Schachter et al., 2012). Representam espaços de experimentação ancorados em relações.

A dimensão espacial é um conceito frequentemente utilizado em questões de participação. Löw (2016) defende que os espaços físicos e sociais devem ser concebidos como dois elementos de um conceito de espaço intregador, produzido e transformado através do desempenho dos indivíduos que os ocuparem. Assim, a disposição espacial divide-se simultaneamente entre dois aspectos que compõem o Espaço Relacional: o arranjo (*order*) e o processo de arranjo (*ordering*).

Como podemos observar na Figura 2.3, o arranjo representa a dimensão estrutural, composta pelas regras/normas e recursos, associados às instituições que representam o meio a partir do qual o poder é aplicado. O processo de arranjo representa os elementos que promovem a criação dessas estruturas que se dividem em Síntese (*Synthesis*) e Espaçamento (*Spacing*). Antes, é necessário entender que os espaços não existem naturalmente. A síntese consiste na criação desses espaços aos quais os actores - pessoas e bens-sociais - são associados através de processos de imaginação, percepção e memória. Tanto a Síntese como o Espaçamento são processos dependentes de situações de acção compostas por materiais e componentes simbólicos.

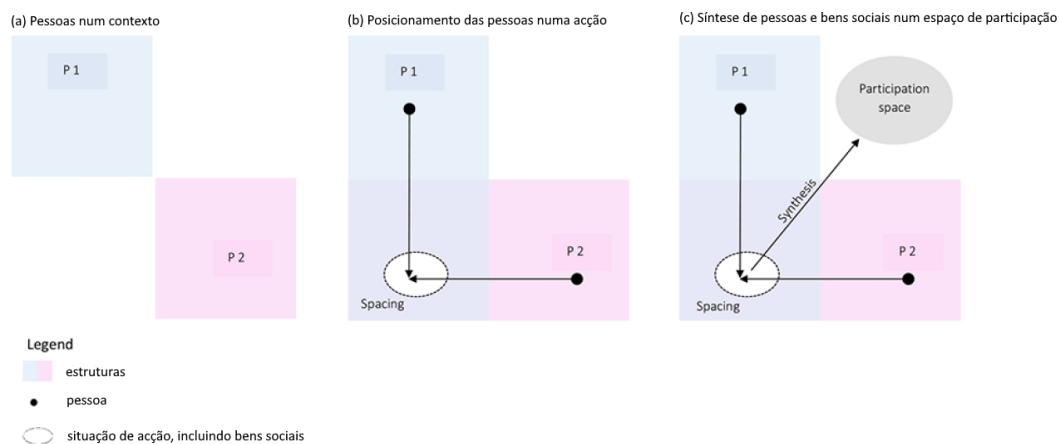


Figura 2.3: Constituição de um Espaço de Participação Relacional (Fritz & Binder, 2018)

Na primeira situação, representada em (a), observamos o posicionamento de duas pessoas em diferentes estruturas independentes, podem manter-se estáticas nas mesmas posições ou podem mover-se, mas sempre dentro das suas estruturas. Na situação (b) observamos a criação de uma estrutura adicional. Esta estrutura pode representar novos recursos ou normas que permitem que se crie um ponto de ligação entre as duas estruturas iniciais. Ocorre assim um processo de espaçamento (*spacing*). Com o espaçamento criado, existe agora potencial para que as duas pessoas e bens sociais se juntem neste novo espaço de participação num processo de síntese (*synthesis*), esta situação potencial é representada por (c) na figura acima. Não obstante a necessidade de maior aperfeiçoamento, a perspectiva proposta sobre a participação como espaço relacional tem o potencial de ser um passo útil para uma melhor compreensão das situações em que os espaços de participação têm a capacidade de se tornarem espaços de transformação e mudança.

Capítulo 3

Métodos e Técnicas promotores de Participação Activa e Relacional

3.1 Importância da Participação Activa e Relacional na Inovação Social

Como referido, esta Dissertação tem como grande objectivo explorar o potencial da IS através de participação activa (e relacional), sendo ainda considerada a realidade actual em que nos encontramos (COVID-19). Com os conceitos de IS e PA definidos e revistos no Capítulo anterior, a pergunta que surge será naturalmente **qual a importância da PA para a IS?** Antes de responder a esta questão é preciso entender que tipo de participação e envolvimento têm os cidadãos no caso específico da IS.

Em linha com os argumentos participativos apresentados por S. C. White (1996) e com base no modelo de Bason (2018), Davies e Simon (2013) acreditam que nas fases iniciais do desenvolvimento de uma inovação, os cidadãos podem ser envolvidos através de investigação e consultas ou actividades mais informais como workshops de desenvolvimento de ideias. Este tipo de actividades serve maioritariamente para “envolver os cidadãos a fim de obterem uma melhor compreensão das necessidades que estão actualmente a sentir, “informar sobre os estados actuais”, ou “recolher as suas ideias para novas e melhores soluções” (Bason, 2018).

A participação dos cidadãos não fica pelas fases iniciais. São analisadas e identificadas por Davies e Simon (2013) três funções principais do envolvimento dos cidadãos na IS, abaixo brevemente descritas.

Fornecer informação e recursos

A informação fornecida pelos cidadãos acerca das suas necessidades, preferências e opiniões é crítica em todas as fases de um processo de inovação. Esta informação pode ser recolhida tanto a partir da utilização de formas tradicionais de investigação qualitativa e quantitativa como a partir de novas plataformas que permitem às pessoas fornecer informação directamente sobre as suas próprias necessidades, preferências, locais, experiências, etc. A recolha de informação e feedback, em cada fase,

é essencial ao processo de desenvolvimento das novas soluções. Estão incluídos nesta categoria o fornecimento de recursos como tempo e dinheiro que se traduzem numa participação sob a forma de **voluntariado e doações**, actividades essenciais à sustentação de projectos de IS.

Resolução de problemas

A participação e envolvimento dos cidadãos pode ocorrer também com o objectivo de resolver problemas sociais. Alguns desafios exigem a **cooperação** de todos e a **inclusão** de cidadãos com diferentes origens e perspectivas contribui para uma diversidade de pensamento, por vezes, fundamental à resolução de problemas. Enquadram-se nesta categoria actividades tais como concursos, *workshops*, campos de IS, experimentação e coprodução, ou outros exemplos de processos deliberativos. O desenvolvimento destas actividades procura dar resposta a situações que não possam ser resolvidas pelas próprias pessoas, mas que precisam de ser feitas *com* e *por* elas. Temos como exemplo os casos onde as soluções para desafios particulares envolvem actividades e comportamentos próprios dos cidadãos (por exemplo, autogestão de doenças crónicas, escolhas de estilo de vida em torno de dieta e exercício ou novos modelos de cuidados).

Tomar e influenciar as decisões

Esta terceira função da participação na IS vai para além da deliberação e relaciona-se directamente com actividades em que os cidadãos têm envolvimento directo, controlo ou influência sobre os processos de tomada de decisão e implementação das mesmas. As actividades envolvem, geralmente, papéis formais de gestão e governação em âmbitos como o de empresas sociais, cooperativas ou no orçamento participativo de comunidades nos quais a participação é contínua e não apenas pontual.

Estamos assim na posse de elementos suficientes para abordar neste Capítulo o objetivo proposto nesta Dissertação. Fica evidente a importância da Participação nos processos de IS na medida em que, para o desenvolvimento de novas ideias acontecer, é necessário que haja um conhecimento e compreensão das necessidades sociais que muitas vezes só está ao alcance dos próprios indivíduos que experimentam os desafios em primeira mão. Experiência essa que os funcionários públicos, decisores políticos ou responsáveis por impulsionar o processo, normalmente, não têm e que é crítica para o processo.

Também relevante é a diversidade de perspectivas e de ferramentas para a resolução de problemas bem como a legitimidade, já referida anteriormente, que o envolvimento dos cidadãos pode trazer aos projectos reforçam a importância da participação na IS.

3.2 Métodos e Técnicas de Participação

Tendo chegado a este ponto, é agora claro o tipo de participação e envolvimento que os cidadãos podem ter na IS e a importância da mesma. Seguindo a lógica que tem vindo até aqui sendo utilizada, a pergunta que se segue e que introduz este subcapítulo é:

Quais os métodos de participação concretos disponíveis que podem ser aplicados no envolvimento activo dos cidadãos e na sua contribuição para a IS?

Segundo Smith (2014), a "participação do público" engloba um grupo de procedimentos concebidos para consultar, envolver e informar o público, que conjuntamente permitem que as pessoas afectadas por uma decisão possam ter um contributo para essa decisão.

Como é possível entender a partir dos tópicos previamente abordados, a palavra-chave que distingue os métodos de PA de outras formas de participação é o **input** (como começar). Encontramos na literatura uma grande variedade de métodos que se enquadram no conceito de PA desde os que suscitam contribuições sob a forma de opiniões (por exemplo, sondagens de opinião pública e grupos focais) até aos que suscitam julgamentos e decisões a partir das quais a política real pode ser derivada (Rowe & Frewer, 2000). Da grande variedade de abordagens utilizadas para o envolvimento do público, algumas encontram-se mais formalizadas do que outras.

Input é a palavra chave, que apoia a diferenciação dos métodos de participação de outras estratégias de comunicação. Uma análise da literatura revela a existência de uma variedade de métodos e orientações que podem ser incluídos na categorização da participação do público. Por exemplo Rowe e Frewer (2000) analisaram 8 abordagens mais formalizadas nas práticas atuais, referidas na Tabela 3.1.

É possível e até expectável que algumas das abordagens inovadoras destes procedimentos, especialmente aquelas que combinam uma variedade de métodos ou que fornecem variantes sobre os procedimentos mais padronizados, acabem por se revelar mais eficientes para envolver o público. No entanto, segundo este autor, a ausência de utilizações múltiplas de formulações precisas destes "procedimentos", significa que estes tendem a sofrer de uma falta de avaliação imparcial. Por outro lado, a ausência de qualquer literatura crítica sobre as suas vantagens e desvantagens, desaconselha a sua utilização. Pelo que o foco deste trabalho incidirá sobre os mecanismos mais formalizados.

Nos métodos de participação apresentados abaixo na tabela 3.1, é possível identificar diferentes níveis de envolvimento e distinguir, de forma mais ou menos clara, alguns dos tipos de participação já mencionados neste trabalho e o seu potencial para constituírem PA e impulsionarem situações de IS. A participação por referendo, por exemplo, constitui um dos casos mais directos e abrangentes de PA. Utilizando a terminologia de Löw (2016), através da criação de um espaço próprio – neste caso um referendo – e da mobilização de um conjunto de actores, que pode potencialmente ser composto por todos os indivíduos de uma população a nível nacional ou local, os participantes podem expressar através do voto entre duas opções a sua vontade, tendo um papel activo na tomada de decisão relativamente a questões específicas que envolvam o seu grupo/comunidade. Adoptando este método, por norma, não existe qualquer requerimento ou limitação relativamente ao nível do entendimento do participante sobre a matéria em discussão. Reconhece-se neste método o potencial para contribuir para IS, uma vez que pode ser utilizado para identificar interesses/necessidades sociais comuns e promover alterações em sistemas.

Método de Participação	Natureza dos Participantes	Escala Temporal/ Duração	Características/ Mecanismo
Referendo	Potencialmente todos os membros da população nacional ou local; de forma realista, uma proporção significativa destes.	Votos expressos num único momento.	O voto é normalmente a escolha de uma de duas opções. Todos os participantes têm a mesma influência. O resultado final é vinculativo.
Inquéritos / Audições Públicas	Cidadãos interessados, limitados em número pelo tamanho do local. Os verdadeiros participantes são especialistas e políticos que fazem apresentações	Pode durar várias semanas/meses ou anos. Geralmente realizado durante os dias úteis/ horas de trabalho	Inclui apresentações de agências sobre planos em fórum aberto. O público pode exprimir opiniões mas não tem impacto directo.
Sondagens de Opinião Pública	Amostra grande (ex. 100's ou 1000's), geralmente representativa dos segmentos da população de interesse.	Evento único, geralmente com duração não superior a alguns minutos.	Muitas vezes promulgada através de questionário escrito ou inquérito telefónico. Pode envolver uma variedade de perguntas. Utilizado para a recolha de informação.
Negociação de Normas	Pequeno número de representantes de grupos de interessados (pode incluir representantes públicos).	Incerto: prazo rigoroso geralmente estabelecido: dias/semanas/meses.	Comité de trabalho dos representantes das partes interessadas (e do patrocinador). Consenso necessário sobre uma questão específica (normalmente, um regulamento).
Conferências de Consenso	Geralmente, dez a dezasseis membros do público (sem qualquer conhecimento sobre o tema) seleccionados por um comité director como "representantes" do público em geral.	Demonstrações e conferências preparatórias (etc.) para informar os membros do painel sobre o tema, e depois conferência de três dias.	Painel de leigos com testemunhas especializadas em perguntas facilitadoras independentes escolhidas pelo painel de partes interessadas. Reunião aberta a um público mais vasto. Conclusões sobre questões-chave feitas através de relatório ou conferência de imprensa.
Júri de Cidadãos / Painel	Geralmente, doze a vinte membros do público seleccionados pelo painel de partes interessadas para serem mais ou menos representativos da população local.	Não precisa, mas geralmente envolve reuniões durante alguns dias (por exemplo, quatro a dez).	Painel de leigos com testemunhas especializadas em perguntas de facilitadores independentes escolhidas pelo painel de partes interessadas. Reuniões geralmente não abertas. Conclusões sobre questões-chave feitas através de relatório ou conferência de imprensa.
Comité Consultivo Público	Pequeno grupo seleccionado pelo patrocinador para representar pontos de vista de vários grupos ou comunidades (pode não incluir membros do verdadeiro público).	Realiza-se durante um período de tempo prolongado.	Grupo convocado pelo patrocinador para examinar alguma questão significativa. Interacção com representantes da indústria.
Grupos Focais	pequeno grupo de cinco a doze seleccionados para serem representativos do público; vários grupos podem ser utilizados para um projecto (incluindo membros de subgrupos).	Reunião única, geralmente até duas horas.	Discussão livre sobre o tema geral com gravação de vídeo e pouca contribuição/direcção do facilitador. Utilizado para avaliar opiniões/attitudes.

Tabela 3.1: Métodos de Participação - Adaptado de Rowe e Frewer (2000)

No caso dos métodos de inquérito e audições públicas poderá ser mais desafiante encontrar casos que envolvam IS ou mesmo PA. Rowe e Frewer (2000) mostram-nos que neste tipo de participação, os verdadeiros participantes são especialistas e políticos que protagonizam apresentações sobre agências e planos, podendo os restantes participantes apenas expressar a sua opinião, podendo esta não ter qualquer impacto nas decisões feitas ou planos apresentados. Segundo a categorização de S. C. White (1996) a participação feita nestes moldes seria considerada nominal, sendo a sua função principal a legitimação de um grupo de participantes e a inclusão dos restantes.

O método de criação de grupos focais apresenta, por sua vez, um potencial de transformação e desenvolvimento maior no que toca a IS. Neste contexto, são formados pequenos grupos que se pretende que sejam representativos de diferentes pontos de vista de um grupo maior ou de uma comunidade. O espaço de participação é formado, neste caso, por uma única reunião onde se promove a discussão livre sobre o tema em questão e sem que haja elevada contribuição por parte do facilitador permitindo assim avaliar opiniões e atitudes de diferentes partes. Este método tem a vantagem de poder ser adaptado a diferentes escalas e tipos de discussão, já que o número de grupos criados pode ser ajustado ao número de participantes e que diferentes membros de uma comunidade – mais ou menos instruídos/envolvidos em relação ao tema -podem constituir diferentes grupos facilitando assim a resolução de problemas e a tomada de decisões.

Retoma-se aqui a consideração de três projetos de investigação relacionados com IS introduzidos no Capítulo 2. Consideram-se especialmente relevantes de se analisarem uma vez que propõem métodos e técnicas específicos em contextos de IS, e que podem ser utilizados no contexto das tipologias de envolvimento acima descritas.

SIC - Social Innovation Community

A SIC apresenta um conjunto de ferramentas, desenvolvidas durante os seus trabalhos de investigação, organizada em função das principais actividades que podem apoiar o desenvolvimento de uma IS. Estas são divididas em 6 categorias: Recrutamento de inovadores sociais, envolvimento de *stakeholders*, geração de ideias, desenvolvimento de produtos e serviços, desenvolvimento de protótipos e crescimento e impacto sustentável.

Para cada categoria é disponibilizado gratuitamente um conjunto de métodos úteis para a preparação de um evento e para a execução do mesmo. Cada método é acompanhado por um guia passo-a-passo detalhado que inclui o tempo necessário de preparação, o grau de complexidade e o material necessário.

A título de exemplo, um dos métodos sugeridos para o recrutamento de inovadores sociais é a concepção de uma campanha de recrutamento nas redes sociais. Neste caso, é fornecida aos elementos facilitadores da acção uma lista de verificação e um conjunto de passos que irão ajudar a avaliar a mensagem de campanha desejada, definir o público-alvo da mesma e conceber uma campanha de sucesso nos meios de comunicação social entendendo quais as redes sociais adequadas, analisar os prós e contras de cada uma, definir e entender o que se espera de cada fase do evento – antes, durante

e depois – e definir como será monitorizado o sucesso ou efeitos do evento planeado. (Anexo A)

Outro dos métodos sugeridos pela SIC, incluído na categoria de envolvimento de *stakeholders*, é uma dinâmica de partilha de competências na qual se pretende que grupos de 5 participantes, apenas com recurso a papel, canetas e uma câmara fotográfica, identifiquem as capacidades internas de inovação e as competências que têm ou podem precisar para atingir um determinado objectivo. No final, os participantes colam as folhas com as competências identificadas e é tirada uma fotografia. Esta dinâmica é feita com recurso às directrizes existentes numa ficha de trabalho disponibilizada pela SIC. (Anexo B)

Os restantes métodos e técnicas, disponibilizados pela SIC, podem ser consultados na tabela em anexo no final deste documento. (Anexo D)

<https://www.silearning.eu/handbook/>

<https://www.silearning.eu/tools/>

DIY - Development Impact and You

Tal como referido no Capítulo 2, o DIY oferece uma selecção de ferramentas com o objectivo de estimular e apoiar IS. Estas ferramentas encontram-se divididas com base nas intenções do dinamizador nas 8 categorias apresentadas abaixo:

- Olhar para o futuro;
- Desenvolver um plano concreto;
- Clarificar prioridades;
- Recolher informação;
- Conhecer parceiros de trabalho;
- Gerar ideias;
- Testar e melhorar;
- Sustentar e implementar;

Escolhendo, por exemplo, a primeira categoria “Olhar para o Futuro” (*Looking Ahead*), os facilitadores têm à escolha duas opções: “compreender o que preciso de fazer para dar vida a uma ideia” e “como definir os resultados de um trabalho”. Para a primeira opção, é fornecida uma ficha de trabalho com uma visão geral das várias fases de um processo de inovação onde são enumeradas, etapa por etapa, as actividades, requisitos e objectivos de cada fase, fornecendo aos facilitadores uma forma de verificar onde se encontram no processo, e se já foram pensados todos os aspectos que necessitam de consideração. Para a segunda opção, é fornecida uma “ficha de planeamento” que o grupo facilitador pode utilizar para definir o foco principal do seu trabalho e reflectir as mudanças que o seu trabalho poderá trazer e o efeito que terá na sociedade. Ambas as fichas estarão disponíveis na secção de anexos desta dissertação. (Anexo C)

Os restantes métodos e técnicas, disponibilizados pela DIY, podem ser consultados na tabela em anexo no final deste documento. (Anexo D)

<https://diytoolkit.org/tools/>

DSI4EU – Digital Social Innovation for Europe

À semelhança dos projectos referidos anteriormente, também o projecto DSI4EU disponibiliza uma vasta biblioteca de recursos, ferramentas e guias para o desenvolvimento de Inovação Social Digital. A partir do seu website é possível, por exemplo, aceder a um banco de ideias para ISD materializado num documento organizado e estruturando onde são incluídos capítulos sobre financiamento, diversidade e inclusão, sociedade civil, infraestrutura, competências e formas de colaboração.

Em cada capítulo é apresentado um conjunto de ideias com base em projectos e eventos realizados em todo o mundo. São ainda fornecidos outros elementos importantes como exemplos modelos de colaboração entre ISD's e governos baseados no tipo de colaboração que se pretende e no que as entidades governativas podem oferecer.

Um dos modelos de colaboração apresentado é um modelo de replicação/escalada de ferramentas para ambientes diferentes levado a cabo por organizações tecnológicas, o que pode implicar uma adaptação a diferentes circunstâncias jurídicas, políticas ou sociais. Neste caso, o guia alerta para a necessidade de verificar a capacidade para a operação tanto em termos de especialistas TI contratados como de prazos, bem como de desafios/obstáculos/imprevistos que possam aparecer, recomendando sempre a comunicação com a equipa que desenvolveu originalmente a ferramenta. É dado como exemplo de caso de estudo o desenvolvimento da aplicação *Monitorizare Vot*, que permitiu digitalizar o serviço de monitorização eleitoral na Roménia.

<https://digitalsocial.eu/open-data-research-and-resources>

<https://digitalsocial.eu/images/upload/86-DSI-Ideas-Bank.pdf>

<https://digitalsocial.eu/images/upload/73-Models%20of%20collaboration.pdf>

<https://digitalsocial.eu/images/upload/71-Social%20Innovation%20in%20the%20Digital%20Democracy%20Era..pdf>

<https://digitalsocial.eu/case-study/38/monitorizare-vot>

3.3 Inovação e Participação em Contexto Não-Presencial

Como referido no Capítulo 1 um dos objectivos inicialmente definidos para esta Dissertação seria o de estudar mais aprofundadamente um conjunto de métodos e técnicas e proceder à sua aplicação e teste num caso de IS que está a ser trabalhado no contexto do projeto de investigação TRUST. Seguidamente, seria feita uma análise dos que melhor se adequassem e promovessem uma participação e aprendizagem num processo IS em contexto de transição para a sustentabilidade.

Contudo, o aparecimento inesperado de uma pandemia à escala global condicionou não só os planos originais deste trabalho, mas também a vida quotidiana de todos nós. Esta situação por um lado, obrigou a que tivessem de ser feitas algumas adaptações, por outro lado levantou questões que podem ser relevantes ao estudo deste tópico e que de outra forma certamente não seriam abordadas, nomeadamente a participação activa em contexto não-presencial.

A participação do público tem sido uma constante nos processos de planeamento dos últimos 40 anos, tendo havido inovações e melhorias na tentativa de promover o acesso generalizado do cidadão a processos de desenvolvimento, interactividade e equidade (Evans-Cowley & Hollander, 2010). No entanto, com o início da segunda década do século XXI, assistimos à proliferação das redes de internet de alta-velocidade e generalização do seu uso juntamente com o aparecimento das redes sociais. Segundo Evans-Cowley e Hollander (2010), isto permitiu o aparecimento de uma geração inteiramente nova de formas e práticas de participação pública que podem mudar a forma como processos de inovação funcionam.

Com cada vez mais cidadãos conectados à internet e a partilhar mais informação através de redes sociais e ferramentas de realidade virtual, estas têm ganho notoriedade sendo já consideradas uma espécie de “novos meios de comunicação social”. Plataformas como o Twitter, Facebook ou Youtube permitiram aos indivíduos tornarem-se parte do processo político criando maior contacto e acessibilidade em todos os domínios específicos (Boase, 2006; Haythornthwaite & Wellman, 2002). As pessoas podem agora aceder a sites de redes sociais para assistir a um debate presidencial e fazer perguntas em tempo real através de mensagens instantâneas ou responder a questionários e sondagem.

No domínio do *marketing*, o envolvimento de indivíduos apresenta-se cada vez mais como uma métrica fundamental para o sucesso ou falhanço das campanhas nas redes sociais. Enquanto as redes sociais englobam uma série de ferramentas e características que permitem enriquecer as relações com os utilizadores, as comunidades online são consideradas como uma das ferramentas mais rentáveis oferecidas pelas mesmas redes sociais para que as empresas possam chegar aos seus clientes. Uma comunidade online pode ser descrita como um grupo de pessoas que se reúnem numa plataforma online, em busca de interesses ou objectivos comuns que desejam obter através da comunidade. Aqui pode ser feita uma analogia à IS no sentido em que também a IS procura criar, transformar e renovar relações sociais e métodos de trabalho de modo a alcançar aspirações e necessidades comuns.

Vivek et al. (2012) descrevem a construção da participação como central no envolvimento do indivíduo. A participação envolve o participante em interacções de interesse comum para ambas as partes. Cheung et al. (2011) conceptualizaram a participação em plataformas sociais *online* como uma das componentes do envolvimento comportamental do participante. Van Doorn et al. (2010) também observaram que o envolvimento poderia ser o resultado de actividades boca-a-boca em que os utilizadores se envolvem, interacções utilizador-utilizador ou actividades de blog, todas elas consideradas formas de PA.

Podemos dizer que, de certa forma, Evans-Cowley e Hollander (2010) estaria certo quando previu que poderia haver uma mudança radical no planeamento com novas formas de participação, mas **como será que os indivíduos reagiram ao aparecimento destas ferramentas? Que ferramentas são estas e como são utilizadas? Terá o número de participantes aumentado com as novas ferramentas? Terá o contexto de pandemia e conseqüente distanciamento social afastado participantes?** Procuramos responder a estas questões seguidamente.

Ainda que ferramentas como a internet ou as redes sociais tenham actualmente milhões de utilizadores, permitindo que a informação se espalhe rapidamente e que se juntem online grupos de milhares

de pessoas numa única reunião, é preciso entender que este tipo de processos de inovação online pode, ainda assim, não ser tão produtivo como uma reunião presencial de algumas dezenas de pessoas (Evans-Cowley & Hollander, 2010).

Isto relaciona-se com o facto do envolvimento online reflectir directamente o envolvimento offline. Ou seja, os indivíduos que à partida já não mostravam interesse em envolver-se em questões de participação pública presencialmente, dificilmente se envolvem nestas questões por terem acesso às mesmas online (Helsper, 2011). A internet pode ser mais útil para algumas formas de participação do público do que outras.

Ainda assim, Tippin (2018) sugere que com alguma prática e paciência derivadas de um tempo de adaptação, o envolvimento remoto pode ser tão produtivo como o envolvimento presencial. O autor, após realizar diversas experiências colectivas, identifica três factores-chave indispensáveis para um envolvimento à distância que se perspetive eficaz. Trabalhando os três factores seguintes é possível definir claramente o resultado pretendido pelos dinamizadores e participantes e trabalhar para esse objectivo:

- **Grupos de Trabalho** – Todos os grupos têm uma forma que a estratégia de trabalho deve ter em conta.
- **Ferramentas** - É necessário chegar a acordo para definir qual a tecnologia essencial.
- **Técnicas** - É fundamental repensar os métodos para trabalho remoto.

Grupos de Trabalho

A organização dos grupos de trabalho, constituídos pelos indivíduos que participam na dinâmica, irá determinar como é que estes interagem. As três configurações de grupo mais prováveis de encontrar são **grupos divididos**, em que duas ou mais grupos co-localizadas colaboram entre locais definidos; **grupos híbridos**, em que um grupo co-localizado colabora com participantes remotos; e **grupos remotos**, em que não existe localização central, todos os participantes acedem de forma 100% remota.

Tippin (2018) realça ainda a importância do contacto com e entre participantes antes de qualquer actividade remota a fim de criar ligações dentro das equipas e entender as diferenças e *backgrounds* de cada elemento.

Para garantir que as actividades à distância sejam eficazes e bem sucedidas, é imperativo saber com antecedência **quantas pessoas irão participar; quão disperso está o grupo de participantes** espacialmente e temporalmente (quando em fusos horários diferentes); **quem pode facilitar**, isto é, definir à partida papéis para cada elemento e dividir, se possível, antecipadamente os grupos de trabalho; e **identificar o que pode ser realizado de forma assíncrona**, ou seja, maximizar o tempo em conjunto delegando actividades para o antes e depois da reunião.

Comunicação em tempo-real	Ver e ouvir toda a gente durante as reuniões.	Recomendação: Zoom Alternativa: Skype, Bluejeans
Comunicar Assíncronamente	Definir um grupo antes da reunião e manter o contacto entre sessões.	Recomendação: Slack Alternativa: SMS, HipChat
Partilha de Conteúdo	Definir um local para armazenar vídeos, PDFs e outros ficheiros necessários.	Recomendação: Google Drive Alternativa: Dropbox, Box
Organização	Controlar recursos, eventos e tarefas.	Recomendação: Trello Alternativa: Asana, Basecamp
Pensar Visualmente	Colaborar, lançar ideias, partilhar e interagir como se faria presencialmente no mesmo espaço	Recomendação: MURAL Alternativa: UxPin, Invision

Tabela 3.2: Cinco Recursos-chave para Oficinas Remotas - Adaptado de Tippin (2018)

Tecnologia e Ferramentas

Como mencionado anteriormente, as ferramentas são parte essencial de um workshop ou atividades similares de envolvimento realizado à distância. É necessário garantir que todos os participantes e organização disponham de meios que os permitam **pensar visualmente**, através da partilha de informação usando quadros digitais; **partilhar conteúdo** como documentos online e drives partilhadas; **manter-se organizados e situados**, através de calendários e sistemas de tracking de projecto; **comunicar em tempo real**, através de videoconferência; **comunicar de forma assíncrona** através de *chat* ou *e-mail*. A Tabela 3.2 reúne cinco recursos-chave necessários para a realização de oficinas remotas.

Métodos e Técnicas

Chegados a este ponto, já teremos equipas definidas, com uma estratégia de trabalho e com todas as ferramentas e conhecimento necessários para as utilizar. Estamos então prontos para discutir os métodos de participação a ser aplicados. No sub-Capítulo 3.2 foram reunidas e apresentadas algumas das abordagens mais formalizadas para a utilização de métodos e técnicas promotores de participação. Dada a necessidade de se adaptar esses métodos a um contexto não-presencial, Tippin (2018) apresenta-nos assim uma versão adaptada dos métodos tradicionais para o meio digital, reforçando a necessidade de paciência e prática para aplicar os métodos com a confiança necessária de modo a que estes sejam bem sucedidos e tenham um impacto semelhante aos métodos tradicionais. O autor defende que, mais do que tecnologia e ferramentas, é requerida uma abordagem renovada e atualizada destes métodos.

Esta abordagem engloba a **criação de barreiras e definição de regras** para a importância de cada conteúdo e o timing da sua introdução; **definir os momentos de início e final de cada actividade** através da apresentação de um breve resumo de cada actividade no início e de um tempo de reflexão no final; fazer a ligação entre cada actividade, identificando os elementos necessários para iniciar e

finalizar cada atividade adicionando informação para preparar a seguinte; planejar e praticar cada actividade de forma a garantir que estas decorrem de forma **ritmada**; **Dominar as ferramentas e testar cada método** para que possa ser aplicado com confiança para que as sessões sejam focadas na participação e não na resolução de eventuais problemas técnicos. São apresentados na tabela 3.3 abaixo um conjunto de métodos tradicionais adaptados ao contexto online. A adaptação destes métodos é feita por Tippin (2018) e é desenvolvida com base num conjunto de *software* escolhido entre uma grande variedade existente no mercado que pode executar funções semelhantes.

Método Tradicional	Objectivo do Método	Alternativa Digital	Vantagem Digital
Exercício de quebra-gelo; pedir a cada grupo para encontrarem 3 coisas que tenham em comum.	Conseguir que as pessoas aprendam algo de novo umas sobre as outras.	Fazer com que todos se descrevam com fotos no MURAL.	A partilha de fotografias faz a experiência mais pessoal.
"Brainstorm"usando "post-its".	Obter uma grande quantidade de ideias exteriorizadas.	Obter estas ideias através de um workshop prévio usando o software MURAL; reunir ideias e discutir.	O trabalho prévio permite que a equipa use o tempo mais eficientemente e promove o aparecimento de melhores ideias.
Votar com post-its coloridos para mostrar a solução de que cada pessoa mais gosta.	Visualizar preferências entre os participantes numa actividade.	Realizar uma sondagem ou a funcionalidade de voto existente em plataformas como o MURAL	A funcionalidade de votação integrada acelera o processo e permite rondas adicionais de votação. Os resultados de várias sessões de votação podem ser rapidamente revistos para que todos possam ver claramente como as preferências mudaram ao longo do tempo.
Formar grupos para esboçar um cartaz conceptual para apresentar a sua solução	Criar um artefacto que apresente uma ideia, proposta de valor e plano de acção.	Usar breakout rooms do Zoom para dividir as pessoas em grupos. Usar modelos do Instituto LUMA para preparar com antecedência a área de trabalho.	O MURAL facilita a construção de visuais atraentes, o Zoom liga os participantes em grupos. Os modelos LUMA tornam rápida a preparação de workshops.

Tabela 3.3: Métodos Tradicionais adaptados ao online - Adaptado de Tippin (2018)

Partido de exemplos apresentados no Capítulo 3.2 como o método da ficha de trabalho para dar vida a uma ideia, seria bastante simples fazer a adaptação para o online. Neste caso, seria apenas necessário ligar todos os participantes através do Zoom e, através desta plataforma e/ou por e-mail, partilhar e discutir, em conjunto, a ficha de trabalho disponibilizada pela DIY. Outro exemplo poderá ser a adaptação do método proposto pela SIC para o envolvimento de *stakeholders*. Originalmente, este seria um método a aplicar presencialmente em que grupos com 5 participantes recorreriam a papel, canetas e câmara fotográfica para, seguindo as directrizes propostas pela SIC, identificariam capacidades dos elementos que seriam escritas em folhas de papel para, no fim da actividade, serem apresentados em conjunto numa parede e fotografados. Olhado para a tabela acima, observamos que é possível utilizar alguns dos exemplos apresentados para, facilmente, adaptar este método. Neste caso a divisão dos grupos seria feita através das *breakout rooms* do Zoom, a câmara do computador ou do telemóvel utilizada como câmara fotográfica, e o papel e canetas, neste caso, poderiam manter as suas funções originais ou ser substituídas pelo MURAL, onde seria feita a montagem final com as capacidades identificadas.

3.4 Constrangimentos à Participação Activa em Contexto Não-Presencial

Uma das questões que foram colocadas no sub-Capítulo 3.3 foi se o número de participantes em actividades de participação pública teria sofrido um aumento com o aparecimento de novas ferramentas. Não sendo possível apresentar uma resposta quantitativa por falta de dados, com base em Helsper (2011), assume-se que pode não existir qualquer alteração no número de participantes. Como vimos em 3.3, os indivíduos que à partida não teriam interesse neste tipo de questões, dificilmente mostrarão interesse devido à possibilidade de o fazer online. É relevante destacar que, em sentido contrário, nem todos os indivíduos com interesse em participação pública terão possibilidades para o fazer digitalmente.

O envolvimento cívico digital é uma actividade na qual apenas os utilizadores mais avançados na utilização de meios digitais (como a internet) se envolvem. Há muito poucos utilizadores para os quais o envolvimento cívico é a actividade principal quando estão online.

Normalmente, apenas utilizadores que já realizam outros tipos de actividades na internet, como por exemplo pesquisa, compras, entretenimento, utilização de redes sociais e comunicação, se envolvem neste tipo de empreendimentos (Helsper, 2011). A Figura 3.1 discrimina as diferentes actividades realizadas pelos utilizadores em função do número total de diferentes actividades em que estes se envolvem online.

Num ambiente de pandemia devido ao coronavírus (COVID-19), desde março de 2020 que têm vindo a ser introduzidas pelos governos medidas preventivas à transmissão do novo vírus. Medidas como o distanciamento social, a quarentena, o teletrabalho e a recomendação de que os habitantes se mantenham em casa, causaram severas restrições sociais e económicas, bem como um aumento repentino das necessidades de digitalização (Dannenberg et al., 2020). Torna-se assim importante entender que cidadãos se encontram digitalmente isolados – o que nesta fase representa uma forma de isolamento social -, entender o porquê e procurar métodos de reintegração, caso possível.

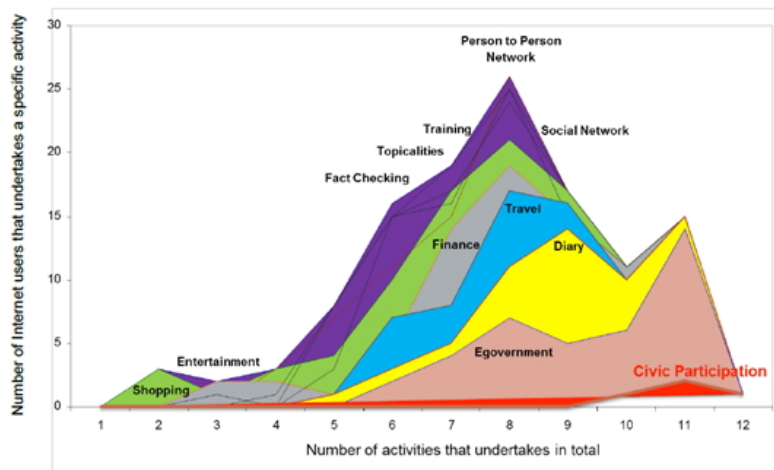


Figura 3.1: Escala de Envolvimento Online - (E. J. Helsper, 2009)

É requerido um trabalho prévio de contextualização para decifrar quem constitui este grupo de cidadãos com necessidades diferentes e cuja integração requer abordagens específicas. Helsper et al. (2009) chama a atenção para o facto de, para aqueles que já são excluídos, ser muito complicado que se integrem sem que essa inclusão se insira nas suas práticas de dia-a-dia e interesses individuais. O autor divide os cidadãos digitalmente excluídos em 5 grupos distintos, que de seguida se explicam.

Civicamente Desligados

Este é, segundo Helsper et al. (2009), um dos grupos mais problemáticos. Neste grupo incluem-se maioritariamente jovens estudantes solteiros que, sendo altamente activos digitalmente, são frequentemente os menos empenhados em questões cívicas, tanto offline como online. Isto é uma indicação de que o acesso, as competências e a utilização da Internet em geral não se relacionam automaticamente com envolvimento com as actividades que o sector terciário e o governo tendem a considerar mais úteis (Helsper & Galácz, 2009).

Jovens Socialmente Isolados

Um dos grupos mais vulneráveis da sociedade é o dos indivíduos que carecem de interacção social. Esta situação, que pode desencadear problemas de saúde, está frequentemente associada a outros tipos de desvantagem (económica, educacional, etc.) (Bossert et al., 2007). O isolamento social pode ser particularmente problemático entre os jovens, uma vez que uma parte importante da sua vida é formada em torno de relações entre grupos de pares. Isto conta em parte para a popularidade das redes sociais entre adolescentes e jovens adultos (Livingstone, 2008).

SETF – Sem Estudar, Trabalhar ou em Formação

Num projecto desenvolvido para avaliar o envolvimento de jovens das zonas mais carenciadas da Europa com as TIC, foi revelado que, muitas vezes, os casos de falta de envolvimento verificavam-se em

jovens que não estavam na Educação, Emprego ou Formação (NEETs). O projecto avaliou iniciativas de toda a UE que tratavam de jovens em risco e argumentaram que era difícil tirar conclusões gerais sobre o que fazia com que a utilização das TIC fosse bem-sucedida pelas razões acima mencionadas Moncada (2011). O projecto também argumentou que poucas conclusões gerais sobre o NEETS podiam ser tiradas porque os jovens que participaram nos projectos que foram avaliados eram os que se tinham voluntariado para o fazer ou eram utilizadores a longo prazo do sistema de assistência social. Por conseguinte, não podiam ser vistos como representando o jovem médio em risco. Foi realizado um estudo piloto de diferentes métodos para atingir uma amostra representativa de jovens, uma descoberta interessante foi que os níveis de participação dos jovens em risco aumentaram significativamente quando se utilizaram métodos de abordagem menos convencionais. Métodos como inquéritos de rua, feitos em zonas desfavorecidas, levaram a uma maior participação, especialmente na Roménia e no Reino Unido.

Minorias Étnicas

Segundo Helsper (2011), uma das facetas mais relevantes tanto da esfera *offline* como da esfera digital é a cultura. Definindo cultura como os hábitos e crenças que os indivíduos assimilam através de processos de socialização relacionados com os grupos socioculturais dos quais fazem parte, as minorias étnicas são um dos grupos que tem maiores probabilidades de ser excluído. Muitas vezes não dominam a língua em que os projectos são conduzidos, são mais propensos a viver em áreas consideradas inseguras e por vezes, se estiverem em situação ilegal, evitam este tipo de participação. Os indivíduos pertencentes a minorias étnicas são mais propensos que os das maiorias étnicas a reconhecerem esta etnia como parte da sua identidade e a reconhecerem certos comportamentos e valores como sendo parte desta identidade. Isto pode influenciar as suas opiniões e atitudes em relação ao valor do envolvimento cívico, bem como em relação às TIC e ao seu papel na sociedade. Ambas as atitudes devem ser tidas em conta ao tentar compreender as barreiras à educação cívica em linha.

Jovens com deficiência

O grupo de cidadãos portadores de deficiência é um dos grupos mais frequentemente discriminados na esfera *offline*. Sendo impossível tirar conclusões claras sobre a ligação entre a deficiência e a inclusão digital devido à grande variedade de limitações possíveis, podemos inferir que os indivíduos com deficiências cognitivas graves são, pela própria natureza da sua condição, excluídos da maioria dos inquéritos de participação pelo que se sabe muito pouco sobre a sua envolvência com as TIC. Também no caso dos indivíduos cuja limitação cognitiva seja menos acentuada constata-se que a sua participação é excluída da maioria das investigações. Isto deve-se ao facto de muitos destes indivíduos serem socialmente isolados e economicamente desfavorecidos, características que os tornam mais susceptíveis de serem (auto)excluídos de situações de entrevista. Esta é uma situação problemática a nível cívico no sentido em que as pessoas com deficiência dependem fortemente dos serviços do governo e da compreensão dos seus direitos e necessidades como cidadãos, serviços esses que cada vez

mais estão informatizados. Ou seja, a falta de conhecimento tecnológico pode constituir uma enorme barreira ao uso destes serviços. A maioria das investigações existentes concentram-se no acesso como a principal barreira ao envolvimento digital dos indivíduos com deficiência. A falta de *hardware* e *software* continua a ser uma das principais causas para a iliteracia digital. O Projecto Mundial da Internet (Dutton & Peltu, 2009) mostra que 70% das pessoas que se autodefine como tendo uma deficiência, tem acesso a computador e internet em casa, contrastando com os 87% relativos a quem não tem deficiência. O mesmo estudo mostra também que adultos e adolescentes com deficiência têm níveis mais baixos de autoeficácia digital, atitudes mais negativas em relação à tecnologia e ao que ela faz pela sociedade e utilizam a Internet de uma forma mais restrita.

Curiosamente, e como foi possível constatar nos projetos de investigação e casos de estudos analisados na literatura revista, são estes os grupos que, mais frequentemente, são 'alvo' de iniciativas de IS. Coloca-se uma pergunta a ser abordada no próximo Capítulo: *como conseguimos então promover o seu envolvimento activo se se verifica que são os grupos com menores recursos e capacidades de activamente participarem em contexto não-presencial?*

Cortis et al. (2009) tem uma abordagem diferente ao tema aplicando o termo "*hard-to-reach families and children*" – Famílias e crianças de difícil alcance – que pode ser usado para representar **três situações distintas** (Doherty et al., 2003), também estas com expressão em iniciativas de IS:

- Populações sub-representadas na prestação de serviços;
- Utilizadores de serviços (ou potenciais utilizadores de serviços) que podem ser invisíveis ou negligenciados pelos prestadores;
- Utilizadores de serviços (ou potenciais utilizadores de serviços) considerados resistentes aos serviços;

O sucesso das estratégias que os prestadores de serviços utilizam para envolver e reter estes três grupos de difícil acesso é importante para os decisores políticos uma vez que, como se verificou nos casos apresentados por Helsper (2011), os grupos marginalizados são frequentemente os principais beneficiários-alvo das intervenções.

Apesar da divisão diferente usada pela autora, podemos observar claras semelhanças entre os grupos de cidadãos em análise no que diz respeito às barreiras que os impedem de participar activamente.

Neste caso, são consideradas populações sub-representadas na prestação de serviços os grupos **marginalizados, economicamente desfavorecidos** ou **socialmente excluídos** cujo distanciamento de oportunidades os torna sub-representados nos programas sociais. É salientado, mais uma vez, o peso que as estruturas sociais, económicas e culturais de desvantagem e exclusão podem ter na capacidade de assegurar que as intervenções cheguem a grupos particulares.

No caso do segundo grupo, são consideradas **invisíveis/negligenciadas** as famílias que podem "deslizar pela rede" quando os prestadores de serviços negligenciam ou não conseguem suprir as suas necessidades. Este segundo quadro centra-se na forma como os modelos de prestação de serviços

podem deixar alguns grupos sub-servidos ou alienados, e chama a atenção para a responsabilidade dos prestadores de serviços em garantir o acesso e a adequação a todos os indivíduos.

No terceiro grupo, são considerados **indivíduos resistentes aos serviços**: aqueles que optam por não se envolver nos serviços, incluindo aqueles que se podem sentir desconfiados quanto ao seu envolvimento (por exemplo, situações de ilegalidade). Este quadro realça características e comportamentos individuais, incluindo a falta de vontade em procurar ajuda devido à falta de conhecimento das necessidades ou dos serviços, e a desconfiança devido à experiência com serviços anteriores. Mais do que os outros dois, este quadro realça a responsabilidade individual pela recepção e compromisso do serviço, um quadro que corre o risco de estigmatizar os mais difíceis de alcançar como pessoalmente deficientes.

Cortis et al. (2009) identifica ainda várias estratégias para o envolvimento de famílias de difícil acesso. Considera primordial a garantia de que as intervenções estão a satisfazer necessidades relevantes na comunidade, juntamente com um alcance e promoção eficazes; assegurar pontos de entrada não estigmatizantes e a utilização de locais naturais de reunião; fornecer alimentos e incentivos; e gastar o tempo necessário para construir relações com grupos vulneráveis. As **redes e parcerias** são também consideradas importantes para identificar necessidades, encontrar e alcançar indivíduos necessitados, reforçar a capacidade, e assegurar a continuidade dos mesmos. Em termos de **pessoal**, as estratégias incluíam o emprego de membros da comunidade e a garantia de que estes eram adequadamente qualificados.

Um dos factores preponderantes no envolvimento de grupos de difícil alcance é o financiamento. O financiamento adequado, estável e a longo prazo é importante para promover uma prestação de serviços sem problemas e reduzir a rotação de pessoal, uma vez que o financiamento a curto prazo corre o risco de perturbar os processos críticos de construção de relações tanto com grupos de difícil acesso como com outros serviços (McCurdy & Daro, 2001).

Todavia, a complexidade das necessidades dos indivíduos e as circunstâncias apresentaram-se como grandes barreiras ao envolvimento. Em muitos dos casos verificam-se situações de ruptura familiar, falta de habitação, falta de instrução/educação, violência familiar e uso de substâncias.

Às barreiras até agora identificadas, acresce que a maioria está relacionada com questões sociais e/ou limitações da parte dos indivíduos, Williams et al. (2016) alerta para o facto de haver regiões isoladas digitalmente. Zonas - por norma rurais - em que, ainda que haja interesse, motivação ou capacidade económica da parte dos seus habitantes para fazer uso das Tecnologias de Informação e Comunicação, não dispõem das infraestruturas necessárias para se conectarem à internet como redes de alta velocidade ou redes móveis de telefone.

Analisando todas estas barreiras e métodos que as pretendem mitigar e que nem sempre são bem-sucedidos, há que ter em consideração que estes ocorrem num cenário quotidiano sem restrições. À luz da situação actual e do contexto de pandemia, apesar de ainda não haver literatura suficiente sobre esta situação, espera-se que as barreiras sejam ainda mais acentuadas e que a capacidade de resposta seja também ainda mais limitada.

Capítulo 4

Principais Lições, Mais-Valias e Desafios

4.1 Como pensar Inovação Social através de Participação Activa?

Sabe-se que a IS representa novas soluções para problemas sociais existentes e apresenta-se como um impulsionador para a TS, que surge como resposta a um conjunto de problemas contemporâneos e persistentes nas sociedades modernas. Verifica-se um interesse crescente no tema “IS” com o aumento de situações de crise e problemáticas globais que exigem mudanças e adaptações dos sistemas sociais e dos indivíduos. Contudo, as aspirações de criação, renovação ou transformação de relações sociais e de desenvolvimento de novas formas de trabalhar, que visem o bem e satisfação das necessidades sociais comuns, encontram diversas barreiras quando passadas para o plano prático. Foram identificadas ao longo deste trabalho 4 barreiras fundamentais da IS: o acesso limitado a financiamento, os exemplos limitados de escala, a falta de competências e de pessoal suficiente e, por fim, a falta de redes e intermediários.

A PA, processo que, como vimos, relaciona-se com o envolvimento dos cidadãos nos processos públicos de planeamento, decisão e regulação, apresenta-se como um elemento potencialmente muito importante na diminuição das barreiras da IS. São identificadas diversas formas de participação que podem ser enquadradas em 4 tipos: Nominal, Instrumental, Representativa e Transformativa. No caso da participação nominal, pode dizer-se que a sua função é apenas de exibição. Aos agentes participantes é dado um sentimento de pertença e de inclusão e aos agentes solicitadores é dada a legitimidade para agir, não tendo a participação qualquer influência nas decisões. No caso da participação instrumental, os participantes são usados como instrumento eficiente para atingir um fim. Nas situações de participação representativa é dada a voz aos participantes para que possam expressar os seus próprios interesses, permitindo assim a sustentabilidade das entidades governativas. A participação transformativa é, no entanto, a que mais benefícios traz para participantes e órgãos de decisão e o tipo de participação que idealmente se pretende no contexto de PA, uma vez que a sua função é a de obter meios que conduzam a determinado fim dando, simultaneamente, poder e benefícios tanto aos agentes

participativos como a facilitadores e/ou órgãos de decisão.

Este envolvimento dos cidadãos pode trazer benefícios à IS na medida em que os cidadãos, tanto em grupo como em nome individual, podem ser elos de ligação na comunicação entre entidades governadoras e comunidades, ou fonte de recursos e de informações úteis à resolução de problemas específicos das suas comunidades, podendo ainda a sua influência e poder de decisão serem fulcrais para dar voz a grupos de menor representação social e alertar para situações que de outra forma não seriam tidas em conta. Foi demonstrado também que a motivação dos participantes e o interesse dos mesmos nos processos de participação é um dos factores-chave para o grau de envolvimento nos processos de PA e que a intensidade do envolvimento de cada elemento é inversamente proporcional ao número de indivíduos envolvidos.

Entende-se assim que, para que a PA seja envolvente e alcance os efeitos de mudança que almeja, são necessárias determinadas condições e estruturas. Olhamos para o modelo de participação como espaço relacional de Löw, definido como "uma disposição de pessoas e bens em locais"(Löw, 2016) onde é evidenciada a importância da criação de espaços específicos de participação onde se juntam pessoas e bens sociais. São definidas regras claras para analisar este tipo de participação como as próprias normas de relacionamento entre os "actores" (participantes), rotinas de funcionamento e interacção, avaliação e distribuição de recursos, tipos de actores e bens materiais, como se posicionam entre si e no espaço e o papel que desempenham. Estas condições são assim, largamente, influenciadas por aspectos como as possibilidades de uso de bens sociais, os conhecimentos ou credenciais dos actores e o uso do estatuto social ou a associação entre os mesmos.

Contudo, o contexto de distanciamento social actual, condiciona de forma evidente todo este processo, já de si complexo. Foram identificadas, em condições normais/presenciais, barreiras evidentes tanto à ocorrência de PA como de IS. Barreiras essas que, em circunstâncias normais, ainda representam desafios difíceis de superar por parte de entidades governativas/interessadas e também das comunidades. Por conseguinte, o acréscimo da limitação presencial que o distanciamento físico imposto pela COVID-19 acarreta, faz com que se torne mais difícil pensar em IS através de PA nestas circunstâncias. Se, por um lado, as limitações dos encontros presenciais impulsionam um desenvolvimento mais célere de ferramentas e tecnologia que nos permitem manter em contacto e minimizam a distância física potenciando a participação de mais elementos, tornando, simultaneamente, mais rápida e fácil a comunicação e partilha de informação entre indivíduos, por outro lado a criação de espaços de participação adequados continua a ser um desafio a ultrapassar.

Verifica-se um aumento do interesse em IS e PA por parte das entidades governativas. No entanto, simultaneamente, nos últimos 100 anos observa-se um declínio acentuado no envolvimento do cidadão nestas matérias (Inman, 2013). Uma das causas deste declínio, como vimos anteriormente, prende-se com a obsolescência dos métodos tradicionais de participação e com a passividade e desinteresse dos indivíduos que poderiam participar. Ao mesmo tempo, os novos métodos e a adaptação digital dos mesmos não contemplam toda a população excluindo ainda elementos que habitualmente se envolvem activamente.

A construção de espaços de participação digitais exige uma maior preparação da parte de todos os envolvidos que é difícil garantir à partida. Ainda que seja possível adaptar técnicas de PA à distância que proporcionem um envolvimento semelhante dos participantes, é necessário garantir que todos os participantes têm acesso a ferramentas como um computador/tablet/smartphone, acesso à internet, acesso ao software necessário e que estes tenham as competências necessárias para as utilizar. Isto é, logo à partida, um factor de exclusão, considerando que nem todos os indivíduos têm acesso básico à internet, que apenas utilizadores mais avançados se envolvem em questões de PA e que indivíduos que, à partida, não se envolvem neste tipo de questões presencialmente, dificilmente o farão no plano digital.

Outro dos factores a ter em conta é a aplicabilidade e benefícios concretos dos diversos métodos de participação a usar. Quer se trate de métodos tradicionais ou inovadores, presenciais ou à distância, é imperativa a realização de testes e experiências com os mesmos em situações reais. Só assim será possível entender os pontos fortes e fracos de cada método e que cenários potenciam os diferentes métodos, facilitando também a sua adaptação de acordo com o pretendido nos momentos participativos. A legitimidade dos sistemas depende da participação activa e directa dos cidadãos. A falta de participação conduzirá a uma diminuição da credibilidade dos sistemas, aumentando assim o risco da existência de cenários de crise e problemas sociais.

Para que a PA continue a ser uma realidade no contexto actual, vislumbra-se essencial encontrar um meio-termo entre os métodos clássicos e os novos métodos digitais. É primordial garantir a criação de estruturas que facilitem e promovam a inclusão e participação dos cidadãos nos processos de tomada de decisão colectiva e de administração. Tal só é possível com investimento em equipamentos e formação tecnológica nas escolas, investimento em programas de formação para adultos e séniores, criação de programas de incentivo que promovam o envolvimento e facilitem a aquisição de equipamentos informáticos e conexão à internet. Uma vez que a implementação destas medidas é apenas possível a médio/longo prazo e que a realização de actividades que envolvam PA à distância está longe de estar optimizada, este processo seria idealmente complementado com a realização de actividades presenciais ou híbridas, desde que fosse possível assegurar as condições de segurança e distanciamento de todos os envolvidos.

Como deve ser então pensada a Participação Activa na Inovação Social?

O primeiro passo necessário para integrar a PA em IS é entender que tipo de IS se tenciona implementar. Isto pode ser feito começando por, de forma clara, identificar qual o objectivo que se pretende atingir e o porquê dessa necessidade. É necessário resolver um problema? Pretende-se desenvolver um novo produto ou serviço? Desenvolver um protótipo? Obter financiamento? Promover crescimento sustentável?

O objectivo da IS irá determinar os passos seguintes e identificar quem são os potenciais participantes numa eventual sessão. A natureza dos participantes irá influenciar a escolha do tipo de participação

adequado ao caso. Imaginemos que a finalidade da IS seria resolver um problema. Neste caso seria necessário identificar qual é o problema, porque é que é um problema, quem ou qual é a causa deste problema, quem é que sofre com este problema e quem poderá solucioná-lo. Respondendo a estas questões, identificamos os indivíduos, cuja participação será relevante numa sessão de trabalho.

Seguidamente, deve ser criado um espaço de participação no qual devem constar os elementos necessários à sessão – identificados consoante a natureza da IS - e o conjunto de indivíduos relevantes ou um representante dos mesmos. Na criação do espaço de participação são definidos os moldes em que a mesma se realizará, podendo ser: presencial, híbrida ou não-presencial. Esta escolha será feita com base numa avaliação prévia do contexto da sessão e do tópico abordado na mesma.

Caso o tópico implique a ocorrência de um encontro presencial total ou parcial entre os participantes como, por exemplo, poderia ocorrer na fase de distribuição de uma iniciativa de reaproveitamento de excedentes alimentares confeccionados, em que seria necessário existir um contacto presencial entre os elementos que disponibilizam os alimentos e os elementos responsáveis pela sua recolha e/ou entrega, para além de avaliar recursos disponíveis/necessários, coordenar a distribuição dos mesmos, definir quais os resultados esperados e como medir o sucesso da iniciativa, seria ainda, idealmente, seria definido como manter as condições de segurança e de distanciamento social. Neste caso, as fases de desenvolvimento do projecto como o planeamento, a identificação de estabelecimentos com excedentes alimentares, indivíduos ou instituições com necessidade de os receber e a comunicação entre todas as partes poderiam ser feitas em contexto não-presencial.

Quando não é requerida uma participação presencial, para além dos requisitos indicados anteriormente, é também fundamental assegurar todas as condições para que esta se realize virtualmente. Isto passa por garantir a escolha de um método adequado aos objectivos da sessão e adaptá-lo ao cenário virtual, certificar que todos os participantes dispõem dos meios informáticos básicos e do conhecimento necessário para a sua utilização e garantir a disponibilidade temporal dos participantes para a realização da sessão. Caso esta se realize em formato híbrido, acrescenta-se às premissas anteriores a imposição de atestar que os dois espaços de actividade estão em sintonia.

A fase do processo de IS em que a iniciativa se encontra é um dos aspectos relevantes no que toca ao tipo de métodos a aplicar. Numa fase inicial, serão aplicados determinados métodos que poderão não ser adequados ou indispensáveis numa fase de implementação ou numa fase de avaliação da IS. Pegando novamente no exemplo anterior, a fase inicial de desenvolvimento de um protótipo de uma peça, possivelmente irá requerer métodos de *brainstorming*, geração de ideias ou *design* que poderão ser feitos não-presencialmente. Já numa fase de implementação, poderá ser necessária a realização de testes de resistência ou de aerodinâmica que requeiram métodos de participação presencial, enquanto numa fase de análise de resultados pode apenas ser necessária uma presença parcial de elementos num laboratório com os restantes a participar remotamente. Finalmente, para asseverar uma participação verdadeiramente activa, é necessário garantir que, independentemente da fase do projecto, do contexto e dos métodos utilizados, haja um interesse real no contributo dado pelos participantes. Ou seja, que esta participação não aconteça apenas como instrumento para garantir interesses

particulares, legitimar decisões já tomadas ou obter benefícios, mas que tanto os facilitadores como os participantes tenham a intenção de que a sua acção sirva para contribuir para o desenvolvimento e satisfação de necessidades comuns.

4.2 Mais-Valias e Desafios: Uma Análise Crítica à integração da Participação Activa

Ao longo deste trabalho já foram explorados e avaliados vários dos possíveis benefícios e desafios inerentes à PA e à IS. Procura-se, neste sub-capítulo, identificá-los e enquadrá-los com base nas lições e interpretações extraídas em 4.1.

O primeiro passo identificado como importante, para integrar a a PA em IS é a definição do objectivo que se pretende alcançar e a necessidade do mesmo. Este será um factor crucial que poderá ditar, logo à partida, o sucesso ou insucesso da IS. Um plano desenhado para colmatar uma necessidade ou problema inexistente, não tem razão de ser e será infrutífero. É, assim, fundamental que as entidades que procuram desenvolver uma iniciativa de IS dominem o tema e a área em que pretendem intervir, ou que estejam associadas a indivíduos ou entidades que o façam.

O mesmo é válido para a identificação dos participantes. Quem é a que a inovação serve? Quem constitui uma barreira às IS? Quem poderá apresentar soluções? Quem poderá financiar? Uma resposta errada a estas questões pode deitar por terra o sucesso de uma intervenção. Este será um dos maiores desafios a ultrapassar no que toca à PA e desenvolvimento de IS. Certamente haverá casos em que as respostas sejam facilmente obtidas e em que os indivíduos relevantes se mostrem prontamente disponíveis para colaborar e participar. Estes casos serão mais propensos a influenciar decisões, promover cenários de transformação, capacitação de grupos sociais e criação de redes e intermediários que poderão ser úteis ao desenvolvimento de novas IS.

Todavia, haverá situações em que a informação ou recursos necessários não existam ou que não haja interesse nos detentores dos mesmos em disponibilizá-los. Isto pode ocorrer devido a conflitos de interesses ou para escamotear situações de ilegalidade. Outra questão já abordada nos capítulos anteriores, prende-se com a possibilidade de que os intervenientes considerados indispensáveis não tenham interesse em participar – por não reconhecerem a utilidade da sua participação - ou não possuam as faculdades requeridas para o fazer. Independentemente de todo o planeamento feito no desenvolvimento de uma IS, não sendo possível ultrapassar esta questão, será difícil promover mudanças significativas. Porém, a intervenção deste tipo de participantes constitui um dos objectivos principais da IS que é dar voz a grupos desfavorecidos/ com menor representação na sociedade, pelo que é importante encontrar estratégias e soluções alternativas para que tal aconteça.

Outro aspecto relevante que deve ser abordado será o da idoneidade dos participantes. Haverá casos em que poderá não ser fácil garantir este cenário devido à existência de interesses que levantam

questões sobre decisões tomadas e entram em conflito com o bem-comum. Também já observámos que a participação pode ser usada apenas como pretensão, ou de forma passiva por administrações ou gestores de projecto para receber incentivos materiais, legitimação ou como meio para alcançar objectivos. Estas são questões para as quais nem sempre haverá uma resposta directa ou imediata. White (1996) defende que quando um projecto uma mistura de interesses que se alteram com o tempo, raramente a participação aparece sob uma forma "pura".

Contudo, são apresentados neste trabalho exemplos concretos de IS que provam que esse potencial transformativo da PA pode ser materializado. Cabe aos facilitadores e responsáveis fazer o que está ao seu alcance para mitigar ao máximo as situações que possam comprometer o sucesso da IS e estudar alternativas ou novos métodos para ultrapassar as barreiras cuja solução ainda é desconhecida.

Capítulo 5

Conclusões

O grande objectivo desta dissertação foi analisar a relação entre a IS e a PA em contextos de transição para a sustentabilidade, nomeadamente explorando o potencial de IS através de PA. Foram considerados para a elaboração deste estudo os contextos presenciais e não-presenciais de participação. Foi elaborado um “estado da arte” e analisadas as diversas componentes que integram o tema da dissertação, nomeadamente, o contexto de transição para a sustentabilidade, a inovação social, participação, participação activa e os métodos de participação.

Procurou-se entender as características da IS e o seu enquadramento no processo de transição para a sustentabilidade de modo a que se pudesse avaliar a relação entre IS e participação através de PA. Foi também feito um breve mapeamento de exemplos nacionais e internacionais de projectos de inovação social e um levantamento dos métodos e técnicas promotores de Participação Activa e Relacional.

A partir de uma base teórica, procurou-se desenvolver uma abordagem metodológica de integração de PA em processos de IS e posteriormente desenvolver uma análise crítica da mesma.

Conclui-se que, do ponto de vista teórico, a PA oferece o potencial para a ocorrência de IS tanto a nível presencial como não-presencial. Existe, no entanto, um conjunto de barreiras que precisam de ser ultrapassadas, sendo para isso necessário que se criem condições que beneficiem a proliferação de iniciativas de IS e que incentivem a PA. A participação activa definida como possibilidade genuína para um indivíduo moldar o ambiente em que vive e determinar/influenciar as regras a que está sujeito, fazendo-o por sua própria iniciativa é, neste momento, uma realidade ainda distante.

Para além da falta de interesse real no contributo dado pelos participantes já verificada em alguns dos casos apresentados neste trabalho, assiste-se também, em geral, a um desinteresse por parte dos indivíduos - potenciais participantes – em envolver-se por iniciativa própria em questões de participação mesmo que lhes seja dada a possibilidade de o fazer. Verificou-se também que o interesse na participação aumenta quando são oferecidos benefícios materiais ou financeiros ao indivíduo em troca da sua participação. Daqui se conclui que os participantes não reconhecem os benefícios e mais-valias que a sua participação, por si só, pode significar para si ou para as suas comunidades. Constata-se que a falta de participação activa deve-se sobretudo à falta de consciencialização das

peçoas relacionada com a falta de políticas reais de mudança de mentalidades e de atitudes.

É assim necessário que exista um investimento na formação de especialistas e técnicos em processos de aprendizagem para que se entendam os benefícios da participação activa e as suas mais valias para inovação social. Quanto mais rápida for esta consciencialização, maior será a frequência e a rapidez com que se darão processos de inovação social. Simultaneamente, é também necessário entender a aplicabilidade e benefícios concretos de cada método de participação. Tal só é possível com a aplicação dos mesmos a casos reais, e fazendo testes para entender os pontos fortes e fracos de cada, e assim saber como os ajustar de acordo com o pretendido em momentos participativos. Para além dos conhecimentos em PA e IS, é importante envolver nestes testes e ajustes pessoas com capacidade de formulação de pensamentos assertivos, originais e criativos.

Com um aumento da consciencialização da importância da PA e com a aplicação dos métodos certos, espera-se que o cidadão comum passe gradualmente a, primeiro, participar em questões relacionadas consigo e com as suas rotinas e, depois, a transformar-se num próprio agente de PA contribuindo para a mudança de mentalidades e de práticas.

Bibliografia

- André, I. & Abreu, A. (2006). Dimensões e espaços da inovação social. *Finisterra*, 41(81).
- Anthony, S. D. (2012). The new corporate garage. *Harvard Business Review*, 90(9), 44–53.
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of planners*, 35(4), 216–224.
- Assembly, G. (2015). Sustainable development goals. *SDGs, Transforming our world: the, 2030*, 338–350.
- Avelino, F. & Wittmayer, J. M. (2016). Shifting power relations in sustainability transitions: a multi-actor perspective. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 18(5), 628–649.
- Bason, C. (2018). *Leading Public Sector Innovation 2E: Co-creating for a Better Society*. Policy press.
- Boase, J. (2006). The Strength of Internet Ties, Pew Internet and American Life Project. http://www.pewinternet.org/pdfs/PIP_Internet_ties.pdf.
- Boeckmann, T., Dorsch, P., Hoffmann, F., Ohlhorst, D., Schumacher, U. & Wulff, J. (2005). *Zwischen Theorie und Praxis. Anregungen zur Gestaltung von Wissenschafts-Praxis-Kooperationen in der Nachhaltigkeitsforschung* (rel. téc.). Discussion paper.
- Boelman, V., Kwan, A., Lauritzen, J., Millard, J. & Schon, R. (2015). Growing social innovation: a guide for policy makers. *European Commission—7th Framework Programme*.
- Bossert, W., D'AMBROSIO, C. & Peragine, V. (2007). Deprivation and social exclusion. *Economica*, 74(296), 777–803.
- Bouchard, M. J. (2012). Social innovation, an analytical grid for understanding the social economy: the example of the Québec housing sector. *Service Business*, 6(1), 47–59.
- Bowling, A., Rowe, G. & McKee, M. (2013). Patients' experiences of their healthcare in relation to their expectations and satisfaction: a population survey. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 106(4), 143–149.
- Castro-Arce, K., Parra, C. & Vanclay, F. (2019). Social innovation, sustainability and the governance of protected areas: revealing theory as it plays out in practice in Costa Rica. *Journal of Environmental Planning and Management*, 62(13), 2255–2272.
- Castro-Arce, K. & Vanclay, F. (2020). Transformative social innovation for sustainable rural development: An analytical framework to assist community-based initiatives. *Journal of Rural Studies*, 74, 45–54.

- Caulier-Grice, J. (2010). Study on Social Innovation/J. Caulier-Grice, L. Kahn, G. Mulgan, L. Pulford, D. Vasconcelos/A paper prepared by the Social Innovation eXchange (SIX) and the Young Foundation for the Bureau of European Policy Advisers. *Bureau of European Policy Advisers, Young Foundation, 127*.
- Cheung, C. M. K., Lee, M. & Jin, X. (2011). Customer Engagement in an Online Social Platform: A Conceptual Model and Scale Development. *ICIS*.
- Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R. & Sadtler, T. M. (2006). Disruptive innovation for social change. *Harvard business review, 84*(12), 94.
- Cortis, N., Katz, I. & Patulny, R. (2009). Engaging hard-to-reach families and children: Stronger families and communities strategy 2004-2009. *FaHCSIA Occasional Paper No. 26*.
- Dannenberg, P., Fuchs, M., Riedler, T. & Wiedemann, C. (2020). Digital transition by COVID-19 pandemic? The German food online retail. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie, 111*(3), 543–560.
- Davies, A. & Simon, J. (2013). Engaging Citizens in Social Innovation: A short guide to the research for policy makers and practitioners. *A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission—7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research*.
- Davoudi, S., Shaw, K., Haider, L. J., Quinlan, A. E., Peterson, G. D., Wilkinson, C., Fünfgeld, H., McEvoy, D., Porter, L. & Davoudi, S. (2012). Resilience: a bridging concept or a dead end? "Reframing" resilience: challenges for planning theory and practice interacting traps: resilience assessment of a pasture management system in Northern Afghanistan urban resilience: what does it mean in planning practice? Resilience as a useful concept for climate change adaptation? The politics of resilience for planning: a cautionary note: edited by Simin Davoudi and Libby Porter. *Planning theory & practice, 13*(2), 299–333.
- Defila, R., Di Giulio, A. & Scheuermann, M. (2006). *Forschungsverbundmanagement: Handbuch für die Gestaltung inter-und transdisziplinärer Projekte*. vdf Hochschulverlag AG.
- de Haan, F. J. & Rotmans, J. (2018). A proposed theoretical framework for actors in transformative change. *Technological Forecasting and Social Change, 128*, 275–286.
- Dias, J. & Partidário, M. (2019). Mind the gap: The potential transformative capacity of social innovation. *Sustainability, 11*(16), 4465.
- Doherty, P., Hall, M., Kinder, K. et al. (2003). *On track thematic report: assessment, referral and hard-to-reach groups*. Department for Education; Skills.
- Domanski, D., Howaldt, J. & Kaletka, C. (2020). A comprehensive concept of social innovation and its implications for the local context—on the growing importance of social innovation ecosystems and infrastructures. *European Planning Studies, 28*(3), 454–474.
- Dutton, W. H. & Peltu, M. (2009). The new politics of the Internet. Multi-stakeholder policy-making and the Internet technocracy. *Routledge handbook of Internet politics, 384–400*.
- Edwards-Schachter, M. E., Matti, C. E. & Alcántara, E. (2012). Fostering quality of life through social innovation: A living lab methodology study case. *Review of policy research, 29*(6), 672–692.

- Evans-Cowley, J. & Hollander, J. (2010). The new generation of public participation: Internet-based participation tools. *Planning Practice & Research*, 25(3), 397–408.
- Fiorino, D. J. (1989). Environmental risk and democratic process: a critical review. *Colum. J. Envtl. L.*, 14, 501.
- Flores, A. & Kraft, M. E. (1988). Controversies in risk analysis in public management.
- Fritz, L. & Binder, C. (2018). Participation as Relational Space: A Critical Approach to Analysing Participation in Sustainability Research. *Sustainability*, 10(8), 2853.
- Geels, F. W. & Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research policy*, 36(3), 399–417.
- Godin, B. & Lane, J. (2011). Research or development? A short history of research and development as categories. *Gegenworte*, 26, 44, 48, 1652–1669.
- Grin, J. (2010). Understanding transitions from a governance perspective, Part III in Grin J, Rotmans J, Schot J (eds) *Transitions to sustainable development, New directions in the Study of long term transformative change*.
- Haythornthwaite, C. & Wellman, B. (2002). *The Internet in everyday life*. Wiley Online Library.
- Helsper, E. J. (2011). Digital disconnect: Issues of social exclusion, vulnerability and digital (dis) engagement. *Perspectives of web*, 2.
- Helsper, E. J. & Galácz, A. (2009). Understanding the links between social and digital exclusion in Europe. *World wide internet: Changing societies, economies and cultures*, 146.
- Helsper, E. J., Dutton, W. H. & Gerber, M. M. (2009). To be a network society: a cross-national perspective on the internet in Britain. *Oil Research Report*.
- Hölscher, K., Wittmayer, J. M. & Loorbach, D. (2018). Transition versus transformation: What's the difference? *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 27, 1–3.
- Horizon. (2017). Horizon 2020 Work Programme 2016–2017: "Health, demographic change and well-being". *Horizon 2020, European Commission Work Programme*.
- Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A. & Zirngiebl, M. (2018). Atlas of social innovation—New practices for a better future. *TU Dortmund University, Dortmund*.
- Howarth, R. W., Santoro, R. & Ingraffea, A. (2011). Le méthane et l'empreinte gaz à effet de serre du gaz naturel issu des formations de schiste. *Climatic Change*, 106, 679–690.
- Hubert, A. et al. (2010). Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union.
- Inman, S. (2013). Fractured consent: Public participation in environmental complexity. *Doctoral dissertation, Georgetown University*.
- Isacson, P. (1986). Pollutant regulation and public sensibility. *Environmental Impact Assessment Review*, 6(3), 229–232.
- Jr, B., R, W., DeLuca & R, D. (1984). *Measuring the social impact of natural resource policies*. University of New Mexico Press Albuquerque NM USA.
- Kasperson, R. E., Golding, D. & Tuler, S. (1992). Social distrust as a factor in siting hazardous facilities and communicating risks. *Journal of social issues*, 48(4), 161–187.

- Kemp, R., Loorbach, D. & Rotmans, J. (2007). Transition management as a model for managing processes of co-evolution towards sustainable development. *The International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 14(1), 78–91.
- Laird, F. N. (1993). Participatory analysis, democracy, and technological decision making. *Science, Technology, & Human Values*, 18(3), 341–361.
- Lévesque, B. (2016). Les innovations sociales et les transformations; un enchaînement qui ne va pas de soi. Klein, J.L., A. Camus, C. Jetté, C. Champagne and M. Roy (eds.)
- Livingstone, S. (2008). Taking risky opportunities in youthful content creation: teenagers' use of social networking sites for intimacy, privacy and self-expression. *New media & society*, 10(3), 393–411.
- Löw, M. (2016). *The sociology of space: Materiality, social structures, and action*. Springer.
- Marques, P., Morgan, K. & Richardson, R. (2018). Social innovation in question: The theoretical and practical implications of a contested concept. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 36(3), 496–512.
- McCurdy, K. & Daro, D. (2001). Parent involvement in family support programs: An integrated theory. *Family Relations*, 50(2), 113–121.
- McGowan, K. & Westley, F. (2015). At the root of change: The history of social innovation. *New frontiers in social innovation research* (pp. 52–68). Palgrave Macmillan, London.
- Moncada, C., Paternò. (2011). Companies' growth in the EU: What is research and innovation policy's role? *IPTS Working paper on corporate R&D and innovation - No. 03/2011*.
- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E. & Gonzalez, S. (2005). Towards alternative model (s) of local innovation. *Urban studies*, 42(11), 1969–1990.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R. & Sanders, B. (2007). Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. *Skoll centre for social entrepreneurship*.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. National endowment for science, technology; the art London.
- Nesta. (2010). Demand and Innovation: How Customer Preferences Shape the Innovation Process.
- Nicholls, A. & Murdock, A. (2012). The nature of social innovation. *Social innovation* (pp. 1–30). Springer.
- North, P. (2014). Ten square miles surrounded by reality? Materialising alternative economies using local currencies. *Antipode*, 46(1), 246–265.
- O'Brien, K. (2012). Global environmental change II From adaptation to deliberate transformation. *Progress in Human Geography*, 36, 667–676.
- Olsson, P., Galaz, V. & Boonstra, W. (2015). Sustainability Transformations: a Resilience Perspective. *ECOLOGY AND SOCIETY*, 19. <https://doi.org/10.5751/ES-06799-190401>
- Parés, M., Ospina, S. M. & Subirats, J. (2017). *Social innovation and democratic leadership: communities and social change from below*. Edward Elgar Publishing.
- Perhac Jr, R. M. (1998). Comparative risk assessment: where does the public fit in? *Science, Technology, & Human Values*, 23(2), 221–241.

- Phills, J. A., Deiglmeier, K. & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–43.
- Pretty, J. N. (1995). Participatory learning for sustainable agriculture. *World development*, 23(8), 1247–1263.
- Putnam, R. D., Leonardi, R. & Nanetti, R. Y. (1994). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton university press.
- Rotmans, J., Kemp, R. & Asselt, M. (2001). More Evolution Than Revolution: Transition Management in Public Policy. *foresight*, 3, 15–31. <https://doi.org/10.1108/14636680110803003>
- Rowe, G. & Frewer, L. J. (2000). Public participation methods: A framework for evaluation. *Science, technology, & human values*, 25(1), 3–29.
- Sarbin, T. R. (1986). *Narrative psychology: The storied nature of human conduct*. Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.
- Smith, L. G. (2014). *Impact assessment and sustainable resource management*. Routledge.
- Souza, A. & Silva-Filho, J. (2014). Dimensões da Inovação Social e Promoção do Desenvolvimento Economico Local no Semiárido Cearense. *ENCONTRO DA ANPAD*, 38.
- Tippin, D. C., J. Kalbach. (2018). *The Definitive Guide To Facilitating Remote Workshops: Insights, tools, and case studies from digital-first companies and expert facilitators*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Unger, R. M. (2015). Conclusion: The task of the social innovation movement. *New frontiers in social innovation research*, 233–251.
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P. & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of service research*, 13(3), 253–266.
- Verba, S. & Almond, G. (1963). *The civic culture: Political attitudes and democracy in five nations*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Vivek, S. D., Beatty, S. E. & Morgan, R. M. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of marketing theory and practice*, 20(2), 122–146.
- Westley, F. & Antadze, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *Innovation Journal*, 15(2).
- Westley, F. & McGowan, K. (2017). *The evolution of social innovation: building resilience through transitions*. Edward Elgar Publishing.
- White, R., Fischer, A., Hansen, H. P., Varjopuro, R., Young, J. & Adamescu, M. (2005). Conflict management, participation, social learning and attitudes in biodiversity conservation. *Alter-Net Project*.
- White, S. C. (1996). Depoliticising development: the uses and abuses of participation. *Development in practice*, 6(1), 6–15.
- Wigboldus, S. (2016). Ten types of social innovation—a brief discussion paper.
- Williams, F., Philip, L., Farrington, J. & Fairhurst, G. (2016). ‘Digital by Default’and the ‘hard to reach’: Exploring solutions to digital exclusion in remote rural areas. *Local Economy*, 31(7), 757–777.

- Wittmayer, J., Backhaus, J., Avelino, F., Pel, B., Strasser, T., Kunze, I. & Zuijderwijk, L. (2019). Narratives of change: How social innovation initiatives construct societal transformation. *Futures*, 112, 102433.
- Young Foundation. (2012). Social innovation overview: A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE). (TEPSIE), European Commission—7th Framework Programme.

Anexo A

Guia da SIC para concepção de uma campanha de recrutamento nas redes sociais.



TOOL TEMPLATE: SOCIAL MEDIA CAMPAIGN

References: Australian Government, Australia, "GET SOCIAL AND IMPROVE YOUR EVENT" - Social media toolkit*

How to design a successful social media campaign?

Complexity: Medium
Time required: 40 hours preparation for a 3-5 member team
Material required: A4 papers, pens, post-it notes

What is it for?

This checklist and steps will help you assess your campaign message, define your target audience and design a successful social media campaign. There are many tips and tricks and one can get overwhelmed with a number of tools and steps that needs to be taken in this process. Here are some simple tips to help you navigate your way through this.

How to use it?

Tool template consists of several steps and a table for executing this activity. Follow the instructions for achieving maximum results.

Key steps are the following:

1. Define your "claim to fame" – why does your event stands out from other similar events?
Identify your target audience:
_ identify your target groups;
_ understand how to find out more about them;
_ know how to tailor your communication plans to meet their needs
2. Create your own media channels:
_ create a website and keep it fresh
_ Assess how to use Facebook, Twitter, Instagram and others social media channels- find out what are the pros and cons of each channel
3. Identify free event media guide channels – find out where can you advertise for free
4. Understand the phases of event communication – there are three phases in event communication planning – make sure that you understand each of them and prepare the right channels especially in terms of addressing right target audience:
_ Pre-event
_ During event
_ Post-event
5. Create great content – one way to create a great content and tell a story is by engaging your community. Reach out to them!
6. Explore ways to measure your success – try to measure and monitor the effect of your social media channels, as well as the community reach, awareness and engagement
7. Complete your communication plan – include specifically tasks, timeframe, target audience, ways to measure and recommended channels and content requirements.

*below are some examples of worksheets that you can use in developing your campaign



SOCIAL MEDIA CAMPAIGN

References: Australian Government, Austrade, "GET SOCIAL AND IMPROVE YOUR EVENT - Social media toolkit"



SOCIAL
INNOVATION
COMMUNITY

WORKSHEET 1. TARGET AUDIENCE SELECTION

How to select target audience?

Questions	Target group 1	Target group 2	Target group n
Where does this target go for more information about what they're interested in? SPECIFY BY NAME: Magazines, newspapers, TV shows, websites, apps, radio shows, social media.			
Do they follow any bloggers? If so who?			
What websites specifically do they visit for information and updates?			
Which Social Media sites do they follow?			
Who do they look to for information and news? Who are their key influencers, heroes and opinion leaders?			
Which Social Media sites do they interact with most and why?			
What are the most common hashtags they'll search or use?			
What types of information and entertainment do they look for most?			
(What content do they engage with?)			

SOCIAL MEDIA CAMPAIGN

References: Australian Government, Austrade "GET SOCIAL AND IMPROVE YOUR EVENT - Social media toolkit"



SOCIAL INNOVATION COMMUNITY

WORKSHEET 2. COMMUNICATION PLAN

Communication by key target audience	Target group 1	Target group 2	Target group n
Timeframe			
Task (define in Step #5) – phases of event communication			
Measurement options (step #7) – how to measure your success	Decide HOW you want to measure success:		
Candidate Channels: Owned/Earned and/or Low cost defined in Step 2: Summary	Decide which low cost and social media channels are: relevant by targets, affordable within budget and you have resource to manage well. List:		
Candidate Channels: Other defined in Step 2: Summary	Decide which 'other' channels are relevant &affordable by targets according to phase. List:		
Frequency Defined in Step 5: Role of Communication by Phase	Decide how often should you be posting in social media (SEE STEP 5: PHASE OF COMMUNICATION)		
Content & Storylinesand Sources.			
Defined in Step 6: Creating Great Content.			

Anexo B

Guia da SIC para realização de uma dinâmica de partilha de competências individuais.



**SOCIAL
INNOVATION
COMMUNITY**

TOOL TEMPLATE: SKILL SHARE

References: Collective Action, Toolkit by Prag Design

What skills do we need to reach our goal?

Complexity: Easy
Time required: 45 min for a 5 member team
Material required: A4 papers, pens, camera (optional: stickers, photos, markers, coloured papers)
Other: Activity needs to be done in a group. Try to include people with diverse background, experience and age.

What is it for?

"Skill share" is a great tool for innovators to determine internal capacities for innovating and skills they have or may need to achieve their goal. This tool is also great for detecting personal values, motivational triggers and roles of each team member and developing mutual understanding and respect.

How to use it?

Tool template consists of detailed instructions for executing this activity. Follow the instructions for achieving maximum results.



**SOCIAL
INNOVATION
COMMUNITY**

SKILL SHARE

References: Collective Action Toolkit by Frog Design



SOCIAL
INNOVATION
COMMUNITY

HAND OUT TWO SHEETS OF PAPER PER GROUP MEMBER. ON THE FIRST SHEET, HAVE EACH PERSON WRITE:

- The name they'd like the other group members to call them
- The skills and talents they have and believe are relevant
- One recent accomplishment

HAND OUT TWO SHEETS OF PAPER PER GROUP MEMBER. ON THE FIRST SHEET, HAVE EACH PERSON WRITE:

- The name they'd like the other group members to call them
- The skills and talents they have and believe are relevant
- One recent accomplishment

ASK EACH GROUP MEMBER TO SHARE THEIR FIRST PAGE AND WHATEVER THEY MADE ON THE SECOND PAGE.

Take notes about what they share, and consider taking pictures as they present so everyone in the group has a record of who each person is for future group members.

ONCE EVERYBODY HAS SHARED, ASK PEOPLE TO PUT UP THEIR TWO SHEETS OF PAPER ON THE WALL. LEAD A DISCUSSION WITH THE GROUP AND CAPTURE ON A LARGE PIECE OF PAPER:

- The types of skills your team has a lot of
- The skills your team still needs

Keep this visible where you meet, so group members are reminded of these skills.

Anexo C

Fichas de Planeamento DIY - Development Impact and You

I want to
look ahead
to understand what
I need to do to bring
my idea to life



INNOVATION FLOWCHART

INSPIRED BY
Nesta (2013) Innovation Flowchart.

LEVEL OF INVOLVEMENT



MORE COMPLEX TOO! that should ideally be done over a few days. Given the strategic nature of the inputs/outputs, this needs consultations with seniors, peers and ideally needs to be revised after a first pass.



INNOVATION FLOWCHART

What is it & why should I do it?

The **Innovation Flowchart** gives a detailed overview of the various stages in an innovation process, listing the activities, requirements and goals of each stage. These include an overview of the different people, skills, activities and finances that a project or an organisation might need in order to succeed. The structured overview this tool provides, helps to review where you are in the process, and to organise the next steps in your work.

This tool helps you to spot opportunities for growth by helping understand which resources to focus on. You can see this by checking where you are in the process and whether you have thought of all the aspects that need consideration.

? HOW TO USE IT

The worksheet gives an overview of the various stages in an innovation process, and it lists stage by stage the activities, requirements and goals of each stage. Use this overview to check where you are in the process, and whether you have thought of all the aspects that need consideration. This check may help you to identify what aspects need special attention. The overview comes with a handy reference to the tools and activities that can support you in each stage.

STAGE	SPECIALIST SKILLS REQUIRED	EXAMPLE ACTIVITIES & TOOLS	RISK LEVEL AND HANDLING	FINANCE REQUIRED	KINDS OF EVIDENCE GENERATED	GOAL
1 Exploring opportunities & challenges	→	→	→	→	→	→
2 Generating ideas	→	→	→	→	→	→
3 Developing & testing	→	→	→	→	→	→
4 Making the case	→	→	→	→	→	→
5 Delivering and implementing	→	→	→	→	→	→
6 Growing, scaling and spreading	→	→	→	→	→	→
7 Changing systems	→	→	→	→	→	→

I want to look ahead
to understand what I need to do to bring my idea to life

INNOVATION FLOWCHART

STAGE	SPECIALIST SKILLS REQUIRED	EXAMPLE ACTIVITIES & TOOLS	RISK LEVEL AND HANDLING	FINANCE REQUIRED	KINDS OF EVIDENCE GENERATED	GOAL
1 Exploring opportunities & challenges	Research for exploratory work	SWOT Analysis Problem Definition Causes Diagram	Low risk of failure but clear decisions should be taken about how to act on insights	Grants	Insights derived from formal research and informal knowledge gathering	A well understood and clearly defined problem or opportunity
2 Generating ideas	Ideation and facilitation of creative thinking	Thinking Hats Fast Idea Generator Creative Workshop	High failure rate should be an explicit expectation, visible senior leadership essential	Usually grants, occasionally convertible	A clear account of change or likely causation, supported-but not overly constrained by evidence	An idea or set of ideas to develop and test
3 Developing & testing	Mix of design and implementation skills	Experience Map Prototype Testing Plan Improvement Triggers	High failure rate should be an explicit expectation, visible senior leadership essential	Grants, convertible grants/loans	A stronger case with cost and benefit projections developed through practical trials and experiments, involving potential users	Demonstration that the idea works, or evidence to support a reworking of the idea
4 Making the case	Business development and evaluation	Blueprint Promises & Potential Map Business Model Canvas	Prepare to adapt approach, based on evaluation results and user feedback	Grant funding or funding out of investment	A stronger case with cost and benefit projections developed through practical trials and experiments, involving potential users	Clarity about what warrants implementation and funding
5 Delivering and implementing	Strong leadership, management, implementation skills	Critical Tasks List Learning Loop Target Group	Prepare for some adaptation to implementation	Programme funds, equity, loans, grants	A robust and detailed case developed through formal evaluation and evidence gathering- use of a control group to isolate impact	An implemented and sustainable innovation
6 Growing, scaling and spreading	Strong leadership, management, implementation skills	Scaling Plan Business Plan Marketing Mix	Fidelity assessments may be important, strong capacity needed to ensure transfer of practice	Equity loans, payment by results, social impact bonds	Evidence derived from evaluations in multiple sites, and independently run randomised control trials	Innovation or impact at scale
7 Changing systems	Strong leadership and management, identification and training of new leaders and teams	Building Partnerships Map Evidence Planning	Map potential unintended effects	Multiple financial systems requiring potential re-wiring possible outcome-based funding	New definitions of and measures for efficiency and impact created	A transformation in the way we do things

I want to
look ahead
by defining
the outcomes
from my work



EVIDENCE PLANNING

INSPIRED BY
Nesta (2009) Worksheet 2b: Evidence Modelling, In: Creative Enterprise Toolkit.

LEVEL OF INVOLVEMENT



REQUIRES SOME DIALOGUE with colleagues/
peers. Plan for some time to interact and fill out
in collaboration over a day maybe.



EVIDENCE PLANNING

What is it & why should I do it?

Why do you do what you do? The **Evidence Planning** tool is a quick way to help articulate and improve what you are trying to accomplish. It gives you an easy way to define and share what it is that you're trying to do, and the assumptions and evidence upon which this is based. By making you think more broadly about your work's effect on target beneficiaries, society, other activities and organisations, Evidence Planning helps you construct an evidence-based case for the impact you want to have.

The Evidence Planning tool provides a structured way to project the effects of your activities onto the future. This will help you reflect on what you may want to change or retain. This tool also helps to highlight at an early stage any potential problems or easy to make mistakes.

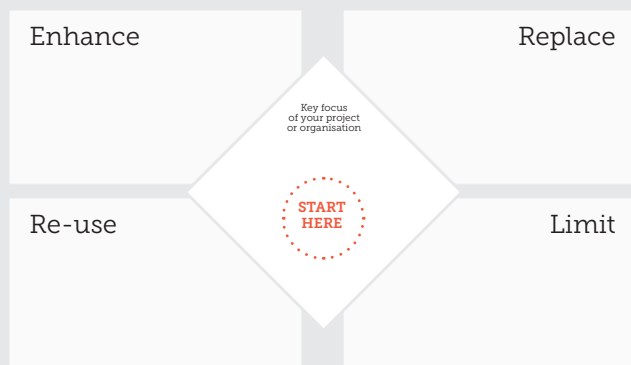
Development Impact & You | PRACTICAL TOOLS TO TRIGGER & SUPPORT SOCIAL INNOVATION

? HOW TO USE IT

Start by filling out the key focus for your work or organisation in the middle of the worksheet. Then use the questions in the four quadrants to reflect on what your key focus enhances, replaces or even limits. Think of changes that your work would make in the sector, on other public and private bodies, as well as the effect it would have on the society. This offers you a mirror to consider the impact your work may have.

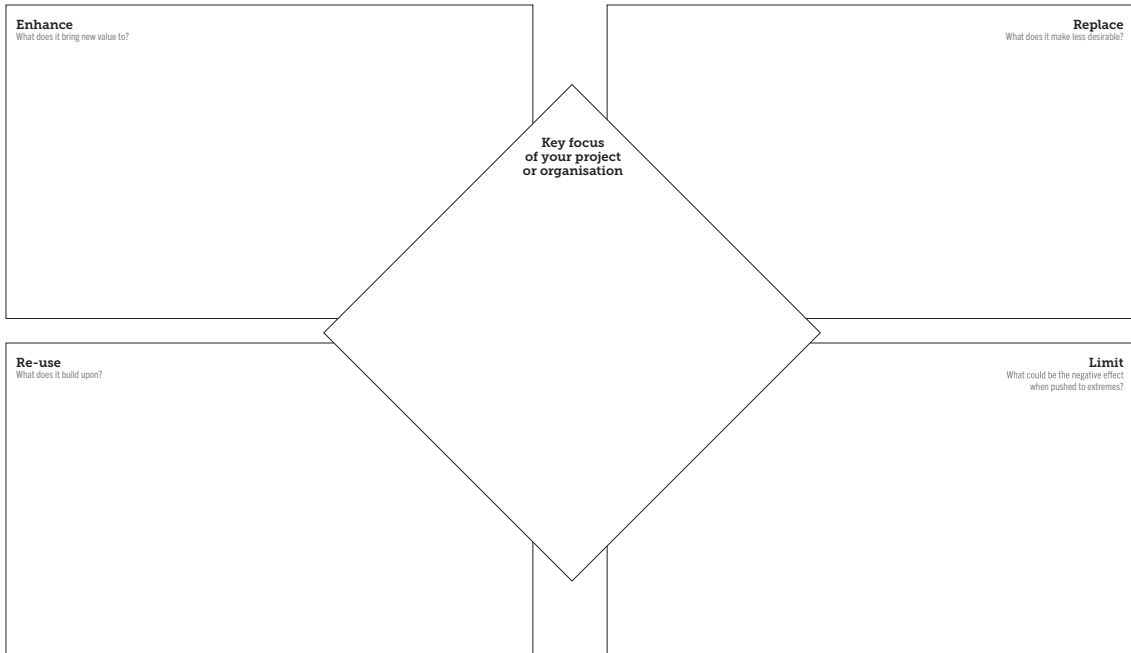
Look at the key aspects from diverse points of view. While filling out the four quadrants think of:

- The wider world. (Think as big as possible.)
- Your particular field or area of interest. (e.g. How it might impact current practices)
- Your beneficiaries (What benefits will it bring them?)
- Yourself (What impact could it have on your work/life?)



I want to look ahead
by defining the outcomes from my work

EVIDENCE PLANNING



Anexo D

Tabela de Métodos De Participação SIC e DIY

Project	Category	TOOL	Description
Recruiting Social Innovators		CONTENT STRATEGY BOARD	This activity includes listing all elements needed to create an online dissemination strategy for your event. After listing Content types, have a group discussion on other execution elements such as picking the appropriate channel and deciding on the frequency of online engagement. Try to engage a team member that has experience in social media marketing to help you address the benefits and lacks of each social media channel. Have in mind that this is your communication strategy and you should follow and execute the plan defined in this Board.
		DESIGN YOUR AGENDA	Design your agenda tool serves as an agenda preview for social innovation competition. This tool is designed to assist you systematize the event activities suggested in this training curriculum and that way help you manage the event from the organizational perspective.
		CONTENT STRATEGY BOARD	This tool will help you and your team in preparing the best event communication strategy and develop a social media campaign. This table will help you in assessing your content, message, communication technology/channels and frequency for content dissemination. It will also help you in assessing whether some content gets low/medium/high attention and is effective or less effective. It is a very helpful tool to assess and adjust your strategy mid-term for best results.
		DESIGNING A SOCIAL MEDIA CAMPAIGN	This checklist and steps will help you assess your campaign message, define your target audience and design a successful social media campaign. There are many tips and tricks and one can get overwhelmed with a number of tools and steps that needs to be taken in this process. Here are some simple tips to help you navigate your way through this.
		DESIGNING THE OPEN CALL FOR IDEAS	Usually every open social innovation competition starts with Call for ideas. Call for ideas involves asking a wide range of people to submit their ideas for innovative products, services, project, initiatives, strategies for specific social challenges. In this phase your objective is to design a question sheet which is in line with your competition goals and provides you a clear overview of participant's idea. This template helps organizers of the Social innovation competition in designing a simple entry form. Open call is the process in which organizers are trying to detect, assess and compare innovative ideas. Because so, it is important to create unified application form that contain specific instructions for participants to follow.
		HEAD, HEART & HANDS	Head, Heart & Hands method is a useful tool that forces the team to adopt 3 mindsets useful to evaluate their idea and view it from different perspectives. Use this tool to avoid preferences and to help you get a bigger picture over your idea. This tool helps the team to prepare for pitching session.
		IDEA CANVAS TOOL CARD	An Idea Canvas is a diagram that is used to design the strategy needed to execute an idea. This tool helps the innovation contest participant to formulate their idea and prepare for the pitching session. Idea Canvas provokes team's critical thinking and helps them visualize the strategy needed to execute the idea.
		IDEA RATING SHEET	Idea rating sheets are an effective voting mechanism used for idea selection. This method is used when you want to achieve democratic voting from the contest participants. You can include judges, facilitators and other participants (e.g. spectators) in the voting process.
		JUDGING CRITERIA	Judging criteria list is a spreadsheet containing important questions /directions for judges to evaluate and score participants idea in the social innovation competition.
		PITCHING	There is a number of ways to present your idea. One is to present it in a power point presentation and the other one for planning a presentation is an idea canvas presented below. In your presentation, try to be as visual as possible, including videos and photos. Also try to be concise but straight to the point in your presentation. If you are presenting in a restrictive form such as Pecha Kucha 20x20 (20 images x 20 seconds) http://www.pechakucha.org than keep to the restrictive timing. Otherwise keep to the rule that peoples' concentration falls after 10 minutes and definitely after 15 minutes.
		SOCIAL INNOVATION COMPETITION OUTLINE	The purpose of arranging an innovation competition is to identify and inspire potential social innovators to come out with their ideas. Participants can include individuals, freelancers, NGOs, micro-companies, ... all who aspire to further develop their idea, receive some feedback and become a part of a team with needed, complementary skills. This tool consists of a series of steps that will help you design your challenge, invite the right target groups, select judges, promote the event and prepare criteria for the selection of best ideas. The steps are logical and simple in a way that will help you in the process. For your competition, decide whether the best team gets money or enters into the training/mentoring programme.
		CAPITAL SYSTEM METHODOLOGY	Capital System Methodology is a tool to assess organizational intellectual capital. Intellectual Capital includes assets as Relations capital, Human capital and Structural capital. All of them produce intangible value for the organization and should be assessed. This is a visualization tool that helps teams focus and detect their intellectual resources and plan how to develop the ones that they are lacking.
		ETHNOGRAPHIC FIELDNOTES	To record any observations or interviews carried out in the process of ethnography. Fieldnotes are the data source in ethnography.
		Stakeholder Engagements	
PEOPLE AND CONNECTIONS MAP	The People & Connections Map is a visualization tool used to identify stakeholders you are trying to reach and how. It is a tool for mapping actors that surround you that could potentially become your partner, user or supporter. These might include people, communities, funders, networks etc. All of them can represent a resource to your innovation and link to your group goal or your innovation.		
SKILL SHARE	"Skill share" is a great tool for innovators to determine internal capacities for innovating and skills they have or may need to achieve their goal. This tool is also great for detecting personal values, motivational triggers and roles of each team member and developing mutual understanding and respect.		
STAKEHOLDER VISUALISATION	Stakeholder visualization is a tool that will help you gather deeper knowledge of who is your stakeholder, what are his/her needs, motivation and drivers for participating in your innovation. This tool acknowledges differences among preferences, routines and motivation stakeholders can have. Creating a visual summary of stakeholder's persona will point you to the appropriate ways of customizing your activities, forming an approach to a particular issue and take into account diversity of needs and desires stakeholders may have. This tool can be practiced to get more insights on already identified stakeholders (after Stakeholder Mapping). It can also help you determine what are the characteristics of stakeholders you need to involve and that way help you detect those specific ones (before Stakeholders Mapping).		
STAKEHOLDERS MAP2	Stakeholders map is a tool for visualizing all stakeholders involved in the social innovation process. This Map will help you list and position identified stakeholders within appropriate innovation phases. That way, you will have a clear view of which roles stakeholders can play in different stages of innovation, what could be their level of commitment and strategic importance. Stakeholders Map is helpful for understanding the complexity of building relationships, realizing which connectors can be crucial for innovation development and why as well as tapping into an unusual suspects area. It is recommended to use this tool occasionally during the innovation process to update it and review accomplished partnerships and their outputs.		
TEAM CANVAS	Team Canvas helps bring team members on the same page by following structured communication principles. Team Canvas is a strategic framework used to align teams and achieve cohesion among team values, goals and performances. It can be used in situations like forming a team, adding a new team member to the group, clarifying goals, addressing overall team achievements etc. It summarizes all the elements needed for a team to get the overview of group performance.		
WHO INSPIRES US	Who inspires us tool can be used to identify people from team's community that can help the group to solve the challenge or simply inspire them during the innovation process. This tool can later on help the team in the identification of potential stakeholders and potential beneficiaries of the innovation.		
ASSUMPTION BUSTING	The Assumption Busting tool is used to help groups get out of current thinking paradigms and to view the problem by challenging its assumptions. Assumptions are truths that are left unchallenged. The tool helps you understand what these assumptions are and whether or not they actually represent barriers. It will also lead to further ideation through the process of "busting" or breaking the assumption down. This activity will also help in creating a Logic Model.		
BRAINSTORM WEB	The Brainstorm Web is a classic tool used to facilitate group brainstorming. It is best done with all members of the team and after work has been done towards defining the problem at hand. The tool will contribute towards better understanding the various aspects of the problems and thus further defining the problem but will also work towards honing in on specific solutions.		
CHECKING YOUR CHALLENGE	Defining a problem is an important step to creating an effective and efficient solution, as what may appear at first to be the problem may actually be the result of an underlying and perhaps even larger problem. This tool allows groups to understand what these underlying factors may be and to contextualize the problem so as to re-frame the problem in a more specific and direct manner.		
Ideation		DISNEY'S IDEA GENERATION TECHNIQUE	The tool is used to generate, evaluate and critique ideas to solve problems through the use of role play in which each person plays a different "Wait": Wait the Dreamer, Wait the Realist and Wait the Spoiler. It is a great technique to use when trying to brainstorm ideas as it gives space to each function while maintaining a constant sequence: one group, three roles.
		IDEA CARD	The Idea Card tool organizes in one page your idea: the challenge and needs you are addressing, the solution, what it might achieve and how you will accomplish this. It is an excellent tool to use when presenting your initial idea to stakeholders or future beneficiaries/customers to get a feel of what you're doing right and what you could improve.

SIC		PERSONAS	Personas are fictional characters who embody the archetype of your customer, beneficiary or financing supporter. They are created through exhaustive observation of the customer segment and the drawing together of their shared characteristics, behaviors, motivations, interests, etc. It is a useful tool to really focus on getting to know who you are designing for.	
		PROBLEM DEFINITION	Defining a problem is an important step to creating an effective and efficient solution, as what may appear at first to be the problem may actually be the result of an underlying and perhaps even larger problem. This tool allows groups to understand what these underlying factors may be and to contextualize the problem so as to re-frame the problem in a more specific and direct manner.	
		SWOT ANALYSIS	The SWOT Analysis is an analytical tool used to determine the strengths, weaknesses, opportunities and threats that an organization has. It is helpful to perform a SWOT Analysis before the start of the project so as to test the idea or the strategy. The analysis leads to a deeper understanding of the solution's offer, what opportunities it has and what should be worked on. It can also lead to further ideas on who to ask support from and how to better strategize success.	
		TARGET GROUP	Having a clear idea of who you are serving is pivotal. The customer segment tool is a great way to have an overview of what your beneficiaries, customers and financing supporters looks like and is a great way to start thinking about the various elements of your model: value proposition, customer relationship and impact possibilities.	
		THINKING HATS	Thinking Hats is an interesting tool to use to uncover the many viewpoints that surround a topic. The activity stimulates conversations to take place that are structured around six clear functions and roles. This clear division of roles allows participants to have constructive conversations and discussions on the topic rather than endless, unfocused debates. The six hats to be worn in the exercise (factual, emotional, logical, cautious, out of the box and management) are useful also towards making a topic seem new and different and helps to create a shared understanding between the team.	
	Product/Service Development		BUSINESS MODEL	Fleshing out the business model of your idea in a canvas is a key aspect in furthering the design of the concept by providing the big picture on the processes that go on to ensure that value is created, delivered and captured. The tool is a precursor to drawing up a complete business plan and is useful for formulating in a more rapid and cost-efficient manner the business model behind the idea for the initial phases.
			BUSINESS PLAN	Coming up with a business plan once the business model has been tested is a key part in advancing to the next level of development, whether it is to pitch to investors in the project or to acquire key in-kind supporters or to use as an internal strategy tool.
			CALL FOR IDEAS	Usually, every open social innovation competition starts with Call for ideas. Call for ideas involves asking a wide range of people to submit their ideas for innovative products, services, project, initiatives, strategies for specific social challenges. In this phase your objective is to design a question sheet which is in line with your competition goals and provides you a clear overview of participant's idea. This template helps organizers of the Social Innovation competition in designing a simple entry form. Open call is the process in which organizers are trying to detect, assess and compare innovative ideas. Because so, it is important to create unified application form that contain specific instructions for participants to follow.
			CUSTOMER JOURNEY	The Customer Journey map is a visual interpretation of the user's relationship with the organization, service or product. While the story is told from the user's point of view, it also highlights important moments where the user's expectations intersect with the organization's offer. It is a useful strategic tool that keeps the customers, beneficiaries and donors at the center of design decisions, highlighting pain points and opportunities for the organization to create a better user experience and an effective service.
			MOTIVATION MATRIX	The Motivation Matrix helps teams understand the connections between the various actors that take part in the solution and adds clarity also to their roles by investigating the motivation behind their action. The tool helps to answer questions regarding the interests of each stakeholder and what their expectation is from their involvement. It is a good strategy tool for partnership managers and network development.
		SERVICE BLUEPRINT	The Service Blueprint is an operational tool that gives an overview of the organization's operations: key activities, products, services and points of interaction with the intended audience, stakeholders and beneficiaries. The tool is quite useful for planning or improving a service as it demonstrates what is happening along the service line and who is doing what through what means.	
		STAKEHOLDERS MAP	The stakeholders map is a great tool for understanding who your partners are or might be and what role they play or could play in your organization. It also allows you to visualize who you are targeting with your solution, what role they could play in your strategy and how your direct stakeholders work together to reach them and by what means.	
		SYSTEM MAP	The system map is a visual representation of the system behind the innovation, whether it be a service or a product. It allows you to take on a systemic view of the solution and see connections between the different actors that might otherwise not have been perceived. It also maps out the flow of materials, energy, information and money throughout the system. This allows you to understand where possible opportunities might lie to increase value, efficiency and/or efficacy.	
Prototyping		EXPERIENCE PROTOTYPE	Experience prototyping allows you to build to think better by making certain features of the service/product tangible through cheap, disposable tools. This allows for quick idea validation and feedback in realistic terms. The results of the interactions with the prototype allows for deeper understanding of the idea and for improvements to be made.	
		HEURISTIC EVALUATION	Heuristic evaluation is a usability inspection technique that is cost-efficient while also effective. It is a process in which evaluators analyze on their own the usability of a service/product according to a set of heuristics, i.e. a set of pre-defined criteria to test usability. Doing so allows innovators to iterate the design process quickly.	
		MARKETING PROTOTYPE	Marketing prototyping allows you to test the desirability of the service/product by making it tangible through cheap, disposable tools. This allows for quick idea validation based on direct testing for marketability and feedback in realistic terms. The results of the interactions with the prototype allows for deeper understanding of the idea and insight on how to market the final product/service and how to fashion communication strategies.	
		USABILITY TESTING	The first step is to understand what exactly you want to test (i.e. the mission critical tasks) and to gather a group of users to take part in the testing. The ideal conditions are allowing users to test the service/product in their natural settings (i.e. the context and moment when they actually use the service/product). If this is not possible, you can also conduct user testing in a more "laboratory" setting. You will need first to identify your target audience, which should be comprised of at least one and ideally a groups of representative of each user group (e.g. beneficiaries, customers, donors, suppliers, partners, etc.). The next step is to create the test script, which must be the same for each user type to make sure that evaluation is unbiased. The script should include the critical tasks to complete and a survey or rather list of questions to be answered by the user exactly after performing the task. The users should thus be asked to perform specific tasks and respond to the surveys immediately after and before performing other tasks. If evaluators are allowing users to test this in their natural environment, users should be made aware of the critical nature of responding to the survey directly following the completion of tasks. When all of the tasks are completed, the team of evaluators should analyze the results and understand where the pain points are, what can be improved and if perhaps new features or even new solutions all together should be designed.	
Sustainable Growth and Impact		LOGIC MODEL	Creating a logic model is a useful framework to evaluate effectiveness of a program. They can also be used for strategic purposes when planning and implementing a solution, as it assesses the "if-then" relationships between the inputs, outputs, outcomes and impact of a program. The logic model not only helps you to better articulate and align your activities to your bigger impact objective, it also allows you to spot any risk by identifying any underlying assumptions made along the way. The tool can also be used in team building to allow team members to understand their contribution to the larger mission.	
		BP SUMMARY	The realization of the project will largely depend on its concise and clear presentation and ability to arouse curiosity of the potential investors. While the business plan includes details regarding financials, marketing, scaling etc. and requires substantial time for its evaluation, the BP Summary gives a short overview of the key points that might be appealing for the investors.	

DIY		QUESTION LADDER	The Question Ladder tool is a quick and easy way to start asking your questions in a few different ways, and to start combining questions in order to reach more complex answers. It provides a structured overview of what goes in to a question; it shows how to combine a range of who, what, where, when, why and how questions coupled with the words like is, did, can, will, would and might. This makes it much easier to think about the best way to get to the heart of the issue at hand, and to build chains of questions that will allow you to gradually reach the heart of more complex issues.
		STORYWORLD	The tool enables you to bring part of a person's world with you once you start designing a solution that is addressed to them. It allows you to create stories that make people easier to relate to – often closely matching the colour and complexity of somebody's everyday life. These stories can be key triggers to inspire creative ideas.
	KNOW THE PEOPLE I'M WORKING WITH	PEOPLE & CONNECTIONS MAP	The People & Connections Map can be a great resource when sharing what you do and how it links together within the community of stakeholders that surround you. This tool is based on an original Stakeholder Spidergram developed by the Helsinki Design Lab, and further inspired by the Stakeholder Mapping tool by Namahn and Yellow Window.
		TARGET GROUP	This tool is probably best used when you are trying to work out some initial ideas about who you want to cater to, and why. It is also a nice and effective way to share this information with others.
		PERSONAS	Personas are portraits of fictional but realistic individuals that are used as a common reference point to describe particular groups in your intended audience. Personas are created by drawing together the characteristics of similar people – their behaviours, motivations and the like – into one 'archetype' through which the group can be understood. By creating a fictional character to embody these characteristics, you don't lose the little details that make someone the person they are. In this way, Personas help ensure that your work stays focused on people, rather than an abstract description of the group they are said to represent.
		PROMISES & POTENTIAL MAP	The Promises & Potential Map is a simple way to define your added value by mapping the relationship between what you do and who you are doing it for. The tool provides a diagram on which you can plot each idea or solution you are developing, whether it is targeted at people you work with already, or people you'd like to start reaching out to. Each idea is also classified as being completely new, or something that builds upon what you do already. In this way any potential new solutions you develop are mapped alongside the promises you've already made – and you can see how both relate to the people who might be affected.
	GENERATE NEW IDEAS	CREATIVE WORKSHOP	A Creative Workshop is an opportunity to bring together and collaborate with a number of different people involved with or affected by your work. They might include the people you're trying to reach, the partners you're working with, experts brought in from similar fields, or any combination of these (and other) groups who would benefit from talking to each other. It is a good way to both collect and share different experiences, as well as co-create potential solutions.
		FAST IDEA GENERATOR	This tool allows a team to generate ideas by looking at a problem or opportunity from a range of perspectives. This helps come up with new ideas for potential solutions, and also strengthens current offerings, as it challenges it from different approaches. Comprised of 9 approaches, or challenges, you can choose the ones that seem most applicable to take the topic at hand further, thus using the tool as a stimulating start to a discussion.
		THINKING HATS	Thinking Hats allow a range of different viewpoints and perspectives to be brought into a discussion, whilst still keeping the focus on the issue at hand. It's a technique which can be used to encourage people to look at a topic from a number of different perspectives, making what might be a very complex issue a stimulating focus point for conversation. The team learns how to separate thinking into six clear functions and roles, getting them to look at all sides of an issue. Structuring the conversation around these different viewpoints helps avoid endless, free flowing debates around topics, and instead helps create a meaningful, focused discussion. This technique was popularised in the book <i>Six Thinking Hats</i> (De Bono E. 1985).
		VALUE MAPPING	The Value Mapping tool helps you answer this by enabling you to describe the values which are embodied in your personal work and in the wider organisation. These values are probably more influential than anything else in shaping what you do. They might be something that you take for granted, that you think is obvious, or that you've never actually articulated or written down. Defining these values however can be very useful when trying to explain your work to other colleagues and partners. Once the values are defined, they can be shared and act as a common reference point that simplifies and speeds up decisions, whilst also ensuring consistency in the work that you do. This is a seemingly simple task, but one which can be hugely valuable when done properly – something this worksheet helps you to do. It can be especially useful to bring all team members on the same page during projects by having the team first make their personal value maps and then match these with each other.
	TEST AND IMPROVE	IMPROVEMENT TRIGGERS	Improvement Triggers provides a collection of questions which can be used to help you look at your work a bit differently. Inspired by the tool 'SCAMPER' (Eberle B. 1997), these questions are designed to provoke you into new ways of thinking, and are structured in a way that lets you approach either your existing offering or a potential new solution you are developing from a number of directions. This is a great way to make your work stronger, working especially well in areas where lots of competing solutions are already available.
		PROTOTYPE TESTING PLAN	The Prototype Testing Plan gives a basic, but useful overview of the different ways in which you can test your work, as well as when to test it. You can build a prototype using various materials, or simply draw or act out your idea. The Prototype Testing Plan also helps structure the testing process. It is most efficient if you go through a structured series of steps. This way you can continually improve your work, while avoiding getting lost once the feedback you collect starts piling up. The worksheet indicates two periods when it is usually beneficial to test your idea: in the early stage of development, and in the later stages just before full implementation.
		EXPERIENCE MAP	The Experience Map allows you to see your work through the eyes of the people receiving, benefitting or even funding it. It lays out the different routes and points at which these people become aware of, connect with, and feel about what you do – especially at the points when they come directly into contact with your work. Identifying these junctures, and highlighting the interactions, helps you reflect on how you engage with these people and take your work further.
		BLUEPRINT	A Blueprint gives an overview of an organisation's operations, such as key activities, products, services, and points of interaction with the intended audience, stakeholders and beneficiaries. Blueprints help make explicit how existing resources can be repurposed or recycled, and what new resources will be needed. They also give a sense of the overall impact your activities might have. This is highly useful when trying to plan or improve your work.
		MARKETING MIX	'Marketing' what you do doesn't have to mean selling it. The Marketing Mix will help you do this, if that's your goal, but it's also useful for defining the different ways in which people might form opinions about your work – as well as highlighting opportunities for influencing this process. This is a key tool to help you get buy-in from stakeholders for your project.
CRITICAL TASKS LIST		The Critical Tasks List is a way to ensure that what you set out to do is actually possible with the timeframe and budget you have available. This is useful when working alone, but becomes even more important when you need to focus and align your work with others. The list provides a common reference point which everyone can use to keep track of how things are progressing. This enables you to manage your projects by focusing on the tasks at hand.	

	SUSTAIN AND IMPLEMENT	BUSINESS PLAN	A Business Plan is just that: a structured description of how you do what you do. The plan needs to articulate the problem the business proposes to solve, a vision for how that will be accomplished, and what uniquely qualifies you to do that. Writing a Business Plan is often essential when trying to convince potential funders who want to know where their money will be going. The plan should also include an introduction to the management team, a marketing plan, an operations and financial plan, and any other requirements. This means covering all the different aspects that a funding partner might be interested in, using the kind of language they will be looking out for.
		SCALING PLAN	There are several resources that need to be in place for a pilot project to be scaled without compromising the necessary impact it must have. Regardless of how and when you decide to scale, it is key to first build a shared vision for scaling within your organisation. The Scaling Plan aims to stimulate serious dialogue about this with key internal and external stakeholders.