



LGE

LOCAL
GENDER
EQUALITY



Kit de ferramentas para diagnósticos participativos

Virgínia Ferreira e Helena Neves Almeida



Mainstreaming de Género nas Comunidades Locais

Kit de ferramentas para diagnósticos participativos

Virgínia Ferreira e
Helena Neves Almeida

Agradecimentos

As autoras agradecem os trabalhos realizados no âmbito das unidades curriculares de *Questões Aprofundadas de Investigação e Paradigmas de Intervenção na Sociedade Contemporânea* integradas no plano de estudos do **Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo** (Faculdade de Economia e Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra) pelos/as estudantes: André Cardoso, Catarina Marques, Darlene Ávila, Fernanda Vaz, Glyssia Callai, Inês Martins, João Teixeira, Márcia Alves, Marisa Avelãs Nunes, Paula Pinto, Rita Dinis, Rosilene Maria Oliveira, Sara Borges, Valéria Barancelli e Vanessa Esteves.

FICHA TÉCNICA

Título

Kit de ferramentas para diagnósticos participativos

Editor

CES – Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra

Autoria

Virgínia Ferreira
Helena Neves Almeida

Data da Edição

dezembro 2016

Conceção Gráfica

CH Academy
Francisco Horta e Vale

ISBN

978-989-8847-02-7

URL

http://lge.ces.uc.pt/outputs.php#primeiro_cont

PROMOTOR:



PARCEIROS:



FINANCIAMENTO:



ÍNDICE

Introdução	6
Brainstorming	14
Comunidades de prática	20
Design thinking	32
Focus group	46
Inquérito delphi	55
Painéis e júris de cidadãos/ãos	64
Photovoice	75
Storyboard	85
World café	94

INTRODUÇÃO

O *Kit de ferramentas para diagnósticos participados* é um Manual Pedagógico que resultou de um trabalho de sistematização efetuado no âmbito da unidade curricular de *Questões Avançadas de Investigação*, obrigatória no plano de estudos do Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo (MISIE), lecionada pelas duas autoras. Nos considerandos da sua produção estiveram a necessidade de compilar e sintetizar orientações práticas e respetivos enquadramentos teóricos relativamente a um conjunto de metodologias e técnicas de produção de informação que assentam no princípio da co-construção de conhecimento, com envolvimento de especialistas e não-especialistas.

Procura ser um guia de consulta simples sobre metodologias e técnicas participativas de produção de informação. Entendemo-lo como especialmente útil na intervenção social e política a nível comunitário, nomeadamente municipal, quer ela seja promovida no âmbito da ação de entidades privadas em prol da melhoria das condições de vida das pessoas e do exercício da cidadania quer dos processos de consulta e participação públicas tendo em vista a definição de políticas locais.

A decisão de o disponibilizar como guia do Projeto Internacional *Local Gender Equality - Mainstreaming de Género nas Comunidades Locais* pareceu-nos estratégica, na medida em que em todos os Guiões sectoriais produzidos no âmbito do projeto é colocada uma grande ênfase na necessidade de envolver as comunidades locais quer nos diagnósticos, quer na conceção, planeamento e implementação de medidas de política.

Diagnósticos participados - Enquadramento

O desenvolvimento local, a nível municipal, baseado numa análise do potencial, da capacidade e das necessidades locais, beneficia extraordinariamente do recurso a métodos participativos. Estes são os mais adequados à produção de conhecimento relevante quanto às prioridades, perceções e práticas de instituições e municípios. Ao mesmo tempo que fornecem informação valiosa para a tomada de decisões políticas, constituem em si a capacitação de todas as entidades e pessoas envolvidas. Como reconhecem todas as agências internacionais de cooperação para o desenvolvimento, incluindo as Nações Unidas (vejam-se as recomendações incluídas nos objetivos de desenvolvimento do milénio - 2010-2015), os processos políticos adquirem sustentabilidade na medida em que sejam abrangentes e participados, só assim ganhando legitimidade aos olhos da população.

A metodologia participativa de projeto é, em nosso entender, uma ferramenta estratégica para o diagnóstico e para o desenvolvimento comunitário, concepção que esteve na base dos critérios mobilizados para organizar o *kit de ferramentas para diagnósticos participativos*.

Há que notar, porém, que, apesar de a indicação dada pelo título remeter para a elaboração de diagnósticos participados, as ferramentas incluídas servem outras finalidades que contêm para a sua concretização com a participação pública, aos mais diversos níveis, nomeadamente (entre outros Delgado 2013, 70):

1. A difusão de informação com o objetivo de ampliar o envolvimento de cidadãos e cidadãs é mais eficaz se for feita em dinâmicas face-a-face.
2. A consulta pública quanto a propostas a serem lançadas pelo poder público origina maior validação e legitimação das decisões políticas se for feita em bases interativas.
3. A participação ativa, que possibilite diálogo com responsáveis, definição de agenda de políticas, programas e projetos, proposta de soluções, corresponsabilidade na tomada de decisões e na implementação oferece maior garantia de transparência e equidade às políticas.

Ao contrário, a não ativação de metodologias participativas leva a uma maior controvérsia, insatisfação com as políticas em vigor, a um distanciamento e clivagens sociais e a um questionamento dos pressupostos democráticos. Existe grande consenso entre analistas de que a participação pública em Portugal é muito limitada, dada a grande centralidade do Estado, gerando grande distância entre representantes e seus constituintes e falta de identificação e de interiorização de políticas (por exemplo, Cabral *et al.* 2008). Na origem destes processos, estão as divergências frequentes entre as prioridades do pessoal técnico do planeamento municipal e as das pessoas que habitam os territórios e a complexidade técnica dos documentos submetidos à consulta pública. Há, portanto, muito por onde melhorar neste campo e as expectativas mais realistas viram-se precisamente para os municípios, pelo potencial de maior proximidade que apresentam com as populações afetadas pelas políticas promovidas. Como afirma Cecília Delgado “esquece-se que o planeamento urbano é um processo dinâmico e interativo, feito por todos e para todos, sujeito a revisão permanente e pressupondo transparência e vontade, simultaneamente política e da sociedade civil” (2013, § 7). Também se reconhece, contudo, que a “participação só existe se for fomentada e credibilizada” (*idem*, § 37). As metodologias e técnicas aqui incluídas servem precisamente essas duas finalidades.

O uso de metodologias participativas desempenha, inegavelmente, um papel importante no processo de diagnóstico, planejamento, ação e avaliação das políticas públicas mas também nos processos de intervenção social. Por isso, a ativação da participação não constitui uma variável passiva; ela interfere, de forma visível ou invisível, nos resultados positivos ou negativos da ação. Integrar a participação de cidadãos e cidadãs no processo político é hoje um requisito de que não se podem alhear líderes e profissionais com responsabilidade na tomada de decisão de políticas públicas.

Acresce que os processos participativos de diagnóstico têm vindo a ser avaliados do ponto de vista da sua efetividade quanto ao envolvimento de grupos sociais com interesses particulares e sem capacidade de os fazerem representar, como sejam, as mulheres, as pessoas imigrantes ou de etnias minoritárias ou com deficiências, etc.¹

Tem-se verificado que nem sempre são acautelados os mecanismos que possibilitem a expressão dos interesses de grupos sociais com menores recursos sociais e políticos. Gostaríamos, por isso, de deixar uma forte chamada de atenção relativamente a este aspeto que exige, porventura, a criação de dispositivos específicos que permitam ouvir as necessidades e prioridades destes grupos sociais.

As técnicas possuem um valor instrumental subordinado às finalidades e objetivos da investigação-ação e, por isso, o seu uso decorre de uma margem de manobra por parte de quem investiga e/ou intervém ao longo do processo de produção de informação e promoção de transformações com possível impacto a nível pessoal, social e político.

Do ponto de vista da investigação, a opção e implementação das técnicas, apesar do seu elevado potencial quando combinadas, pressupõe a condição de previsibilidade do tratamento e análise da informação necessária à compreensão da complexidade da realidade social, produzida por cada uma das técnicas. Do ponto de vista interventivo, elas podem articular-se ao longo da ação em função dos objetivos visados de produção de conhecimento e de transformação social. Deste modo, cumprem-se os objetivos associados ao processo de investigação-ação (conhecimento e prática/ inovação) (Coutinho 2011, 316-317). As metodologias participativas estão associadas ao paradigma compreensivo e socio-crítico de construção de conhecimento, e fundamentam-se na valorização dos significados atribuídos pelas pessoas às ações e representações produzidas nos seus contextos de vida. O exercício da escuta ativa e do diálogo são fundamentais para a construção da confiança necessária à sua implemen-

¹ Marion Gret (2008), por exemplo, na sua análise sobre a experiência da democracia participativa no Brasil, refere-se à necessidade sentida em determinada altura de serem criadas quotas para mulheres nos conselhos consultivos do orçamento participativo em Porto Alegre. Jone Martinez Palacios (2016) também se debruçou sobre a experiência de Porto Alegre, mas contrastou-a com o movimento M15 de Madrid, no qual a participação foi desde o início pautada pela existência de comissões feministas, habilitadas a refletir sobre o modo como o regime sexo/género influencia a participação de mulheres e homens.

tação e consequente co-construção de resultados adequados às finalidades e objetivos visados. Neste processo, o papel de quem investiga e/ou intervém, apesar da semântica pouco uniforme na produção bibliográfica e documental (mediador/a, orientador/a, animador/a) é fundamental e exige conhecimentos na área do trabalho/intervenção com grupos.

O Kit – critérios e estrutura

Na seleção do leque de ferramentas a incluir, pesaram considerações em torno da natureza participativa e do potencial de produção de inovação apresentada por cada uma delas na investigação, em especial na investigação-ação, e na intervenção social. O processo de produção do *Kit* foi ele próprio colaborativo, na medida em que, perante uma proposta de estrutura de conteúdos e indicações bibliográficas por parte das docentes, as/os estudantes fizeram um primeiro esboço de cada ficha, que foi analisado em contexto de ensino/aprendizagem. Posteriormente as versões mais completas e teoricamente fundamentadas com rigor científico foram corrigidas, acrescentadas e adequadas ao formato deste Kit de ferramentas pelas respetivas docentes.²

É nosso entender que as metodologias e técnicas de produção de informação selecionadas para constarem neste *Kit* são auxiliares preciosos para pessoal técnico e dirigente das autarquias, bem assim como de todas as entidades e pessoas envolvidas no desenvolvimento comunitário, enfrentarem dificuldades técnicas e bloqueios metodológicos suscitados pelo desafio de programar e intervir num território cada vez mais equitativo, capaz de responder à multiplicidade de necessidades e aspirações dos diversos grupos sociais que o habitam. No *Kit* é possível encontrar ferramentas, sugestões, dicas e ainda identificação de recursos de acesso livre que facilitam e enriquecem quem delas fizer uso. Os critérios de seleção das ferramentas foram essencialmente dois: o seu carácter inovador e o seu potencial para operacionalizar a participação ao nível municipal, algo sempre difícil de alcançar; e, por fim, a dificuldade de encontrar em língua portuguesa sínteses de boa qualidade destas ferramentas, o que se vê até na inexistência de boas traduções para as suas designações em inglês. Outras poderiam ter sido incluídas, nomeadamente, o fórum comunitário, que só por si mobiliza várias técnicas das aqui incluídas e o processo DACUM (acrónimo de *developing a curriculum*) e a construção de cenários (ambos vocacionados para a mobilização de especialistas), entre outras (Guerra 2002). O carácter misto e complexo destas ferramentas é, porém, difícil de

² A identificação das/os estudantes que realizaram o primeiro esboço de cada ficha é feita em nota de rodapé no separador relativo a cada ferramenta. Acontece, por vezes, constarem dois nomes, pelo facto de na versão aqui apresentada terem sido utilizados os trabalhos de mais do que um/a estudante.

encaixar no modelo de ficha que definimos. Por outro lado, elas são postas em prática recorrendo a algumas das incluídas no *Kit*, (especialmente *brainstorming*, *focus groups*, inquérito *delphi* e painéis e júris de cidadãs/ãos).

Em resultado da mobilização destes considerandos, decidimos incluir as seguintes ferramentas:

- › *Brainstorming*;
- › Comunidades de prática;
- › *Design thinking*;
- › *Focus Group*;
- › Inquérito *Delphi*;
- › Painéis e Júris de cidadãs/ãos
- › *Photovoice*;
- › *Storyboard*;
- › *World Café*.

Não contando com um último ponto “para saber mais”, onde incluímos indicações de recursos de acesso livre, para todas as ferramentas, os conteúdos foram organizados em 12 pontos:

1. DESIGNAÇÃO
2. Descrição genérica
3. Objetivos
4. aspetos logísticos e recursos humanos necessários
5. Fases do processo
6. Tempo de implementação
7. Plano(s) de investigação a que se adequa
8. Natureza da informação produzida
9. Utilizações mais frequentes
10. Dificuldades de operacionalização
11. Vantagens e limitações
12. Referências bibliográficas

Há que ressaltar que algumas delas, mais do que técnicas, são metodologias, por vezes implicando o uso cruzado umas das outras. No exercício de sintetizar em algumas (poucas) páginas conteúdos por vezes extensos e complexos, não foi possível dar conta da multiplicidade de variações quer de semântica quer de orientações práticas que é possível encontrar na literatura sobre cada uma das ferramentas. A versão apresentada é, por isso, aquela que resultou da avaliação subjetiva das autoras, frequentemente assente na sua própria experiência docente, de investigação e de intervenção.

Referências bibliográficas

Cabral, Manuel Villaverde, Silva, Filipe Carreira da Silva e Tiago Saraiva (orgs.). 2008. *Cidade e Cidadania. Governação Urbana e Participação Cidadã em Perspectiva Comparada*. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.

Cecília Delgado, 2014. "Cidadãos, técnicos e políticos: do que falamos, quando falamos de participação pública?". *Forum Sociológico* [Online], 23. Disponível no endereço: <http://sociologico.revues.org/834> ; DOI: 10.4000/sociologico.834 (Consultado em 30 de novembro, 2016).

Coutinho, Clara. 2011. *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.

Gret, Marion. 2008. "Genre et démocratie participative au Brésil". *Lusotopie* XV(2), 95-105. Disponível no endereço: <http://lusotopie.revues.org/604> (Consultado em 4 de novembro, 2016).

Guerra, Isabel. 2002. *Fundamentos e Processos de Uma Sociologia de Acção – O Planeamento em Ciências Sociais*. 2.^a ed. Cascais: Principia.

Palacios, Jone Martínez. 2016. "The sex of participatory democracy. An analysis of the theoretical approaches and experiences of participatory democracy from a feminist viewpoint". *Democratization*, 23(5), 940-959.

Para saber mais...

1. Não resistimos a deixar a indicação de um recurso extremamente valioso para quem precise de aprofundar o conhecimento quer das ferramentas aqui incluídas quer de outras. Trata-se do *Community Tool Box*, desenvolvida desde 1994, pelo Work Group for Community Health and Development na Universidade do Kansas, que agrega vários departamentos desta Universidade e várias organizações.

A *Community Tool Box* é uma espécie de “oficina” virtual que inclui mais de 7.000 páginas de informação, desde guias passo-a-passo em variadas áreas e competências-chave, à organização de fóruns públicos, processos participados de consulta pública e capacitação comunitária, entre outras. São ao todo 16 caixas de ferramentas. Para cada secção ou capítulo, são disponibilizadas uma breve apresentação, uma *checklist* e uma apresentação em *powerpoint* com os respetivos aspetos principais.

› Disponível em inglês no endereço: <http://ctb.ku.edu/en>

› Embora em versão mais reduzida, os guias também estão disponíveis em Espanhol no endereço: <http://ctb.ku.edu/es>

2. Embora ilustrando com exemplos de estudos de avaliação participativos, também os *Manuais Técnicos* disponibilizados no website do Observatório do QREN podem ser de extrema utilidade. Além de incluírem algumas das ferramentas incluídas no Kit, é ainda possível encontrar descrições breves de várias outras. Disponíveis no endereço: http://www.observatorio.pt/item1.php?lang=0&id_page=548

BRAINSTORMING³

1. Designação

BRAINSTORMING

2. Descrição genérica

Brainstorming (Tempestade de Ideias) é uma ferramenta de recolha de informação e de intervenção que, através do incentivo à participação de pessoas com suas ideias e propostas, possibilita a geração de alternativas no processo criativo de procura de solução se problemas.

“O brainstorming é um termo proposto por Alex Osborn em 1953, [...] Brainstorming ou sessão de ‘agitação’ de ideias é realizado em grupo, composto por um líder e cerca de cinco membros regulares e outros [...]”Baxter (2008, 67).

3. Objetivos

Esta ferramenta de trabalho, permite:

- › Produzir uma elevada quantidade de ideias referente a um problema;
- › Estimular a criatividade e a inovação no ambiente de trabalho ou sobre um problema;
- › Envolver um grupo de pessoas através de um processo participativo com suas diferentes visões;
- › Contribuir para a implementação de melhorias.

4. Aspetos logísticos e humanos necessários: Que condições são necessárias à sua implementação? Quais são e que características devem ter os recursos humanos envolvidos?

É necessário efetuar o planeamento da sessão com a duração e local do encontro, assegurando que ocorra num ambiente tranquilo e menos formal possível, assim como prever a disponibilização de recursos: papéis, canetas, etc. e o suporte de dispositivos, quadros ou computadores que facilitem a ilustração de ideias.

Recursos humanos

Para a realização do brainstorming é necessário que exista um facilitador que assuma o papel de gestão do processo participativo subjacente ao desenvolvimento da criatividade. Compete-lhe expor o tema e o problema em questão e a ser solucionado.

Baxter salienta que esta técnica “geralmente é realizada em grupos de 6 ou mais pessoas, sendo uma delas um mediador responsável por direcionar o foco da ferramenta e garantir que suas regras e etapas sejam cumpridas” (2008, 68).

5. Fases do processo de execução: Quais as fases de trabalho e suas características processuais?

Para melhor aproveitamento da ferramenta Brainstorming será necessário considerar quatro regras trazidas por Wechsler (2002, 224) e Alencar (2000, 49) que salientam:

- › *Evitar o julgamento das ideias:* As ideias não podem ser criticadas ou censuradas, pois tal atitude tende a criar bloqueios no processo participativo.
- › *Produção de um elevado número de ideias:* Quanto maior for a produção de ideias, maior será a produtividade e a assertividade.
- › *Adaptação e aperfeiçoamento através da participação:* As ideias podem ser adaptadas, aperfeiçoadas, e neste processo a participação e o envolvimento tornam-se importantes.

Na preparação torna-se importante o esclarecimento referente ao conhecimento dos procedimentos e regras mínimas para o melhor aproveitamento da sessão, assim como a determinação prévia de quem a irá integrar. O ideal é que o grupo assente na diversidade de género, e inclua especialistas e pessoas leigas no tema ou objeto de análise.

Fases e Etapas do Processo

Ainda de acordo com o mesmo autor, o brainstorming clássico pode ser dividido em várias etapas que antecedem a implementação da melhor ideia:

- › *Orientação:* Fase inicial do brainstorming onde o mediador estará orientando a equipe, mostrando o problema a ser trabalhado.

Preparação: O mediador define um tempo determinado, geralmente em torno de 30 minutos, para o fornecimento das ideias por partes dos integrantes da equipe. Todas as informações, devem ser anotadas ao longo do processo de produção de ideias pelo relator.

Análise: após o tempo inicial determinado pelo mediador, entra-se numa segunda marcação de tempo, também flexível, mas usualmente em torno de 15 minutos para agrupar as ideias propostas segundo algum critério definido pelo grupo.

Ideação: ainda dentro do tempo anteriormente determinado pelo mediador, inicia-se uma fase de associação, escolha das mais relevantes, refinamento ou junção das alternativas proposta com vistas a escolher a alternativa (ou as alternativas) a ser detalhada.

6. Tempo mínimo para implementar: Qual o tempo previsível entre o planeamento e a sua aplicação?

O planeamento está ligado a exploração de um tema relevante na busca de uma solução emergente. A durabilidade da aplicação depende da complexidade do assunto, o aproveitamento do tema e do envolvimento dos participantes.

Através do uso dessa ferramenta “é possível conseguir mais de 100 ideias em uma sessão de uma a duas horas. As ideias iniciais geralmente são as mais óbvias e aquelas melhores e mais criativas costumam aparecer na parte final da sessão” (Baxter 2008, 68)

7. Plano(s) de investigação a que se adequa: Em que plano(s) de investigação se aplica?

O *brainstorming*, aparentemente, adequa-se ao plano quantitativo, visto que o foco do grupo é a busca de soluções através da produção de elevada quantidade de ideias, baseando-se no princípio “quanto mais ideias, melhor”. Porém, também pode ser utilizado como uma etapa de processos criativos e participativos diversos, associados a planos mistos de pesquisa (exemplo: *Design Thinking*)

8. Natureza da informação produzida: Que tipo de informação produz? Ângulos de interpretação permitidos?

Esta técnica de fácil operação é capaz de produzir e recolher até centenas de informações,

das mais variadas formas de visão e nos diversos locais como: organizações, empresas, instituições e investigações. Caracteriza-se pela espontaneidade de ideias através do envolvimento coletivo, numa perspetiva aberta e de diálogo.

9. Utilizações mais frequentes

A ferramenta *Brainstorming* é apenas uma entre diversas outras de produção de ideias. Essa técnica pode ser aplicada para qualquer tema. Apesar de poder ser utilizada individualmente, a proposta do *Brainstorming* é gerar sinergia nos participantes, de forma que estes compartilhem experiências e conhecimentos no grupo, provocando uma verdadeira “tempestade” de palpites e opiniões diversas entre si.

10. Limitações relativamente a técnicas afins

Esta técnica é de difícil aplicação em grupos extensos. Quando tal acontece deverá recorrer-se à constituição de subgrupos e adotar estratégias de articulação de contributos pelo cruzamento das ideias sintese.

11. Vantagens e limitações

Schlicksupp defende a flexibilidade da ferramenta, quando afirma que “essa técnica também pode servir como um primeiro impulso para se usarem ferramentas mais avançadas, trazendo à tona, primeiramente, as ideias mais óbvias e acessíveis” (1999, 26).

Para além da flexibilidade, a ferramenta apresenta outras vantagens, tais como: Estimulo à interação, possibilidade de resolução de problemas, desenvolvimento da flexibilidade mental, manifestação aleatória de pessoas, melhoria na comunicação interpessoal.

Por vezes as soluções ocorrem de forma instantânea, exigindo uma pausa ou período para sua incubação. Outras vezes as ideias são apresentadas de forma tão confusa que torna difícil o seu refinamento, desenvolvimento e avaliação. Mesmo sabendo que não devemos avaliar as ideias propostas, não é rara a manifestação de alguns membros a favor ou contra algumas sugestões apresentadas, inibindo a produção do grupo.

12. Referências Bibliográficas

Baxter, Mike. 2008. *Projeto de produto: Guia prático para o design de novos produtos*. São Paulo: Edgard Blucher.

Wheshsler, Solange Muglia. 2002. *Criatividade: descobrindo e encorajando*. Campinas: Livro Pleno.

Alencar, Eunice M. L. Soriano de. 2000. *O processo da criatividade*. São Paulo: Makron.

Schlicksupp, Helmut e Bob King. 1999. *Criatividade: Uma vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Para saber mais...

Creative Education Foundation. 2015. *The CPS Process* [online]. <http://www.creativeeducationfoundation.org/creative-problem-solving/the-cps-process/> [Accessed November 23, 2016].

Threffinger, Donald J., Isaksen, Scott G. and Brian Dorval. 2003. *Creative Problem Solving (CPS Version 6.1TM). A Contemporary Framework for Managing Change* [online]. Center for Creative Learning and The Creative Problem Solving Group. <http://www.cpsb.com/resources/downloads/public/CPSVersion61B.pdf> [Accessed November 23, 2016].

OmniSkills. 2013. *Creative Problem Solving* [online]. <http://www.creativeproblemsolving.com> [Accessed October 12, 2016].

COMUNIDADES DE PRÁTICA⁴

4 Com a colaboração de André Cardoso, Darlene Ávila, Marisa Avelãs Nunes, Rosilene Maria Oliveira e Vanessa Esteves, aluno e alunas do Mestrado de Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo (2012-2013, 2014-2016).

1. Designação

COMUNIDADES DE PRÁTICA (CdP's)

2. Descrição genérica

O conceito de Comunidades de Prática está associado a Etienne Wenger (2006) e surgiu pela primeira vez no livro intitulado "*Situated Learning – Legitimate Peripheral Participation*", lançado em 1991, em coautoria com a antropóloga Jean Lave, no qual foram apresentados cinco estudos de caso sobre sistemas de aprendizagem.

Os autores referem que o processo de aprendizagem é, geralmente, associado a uma relação entre aprendiz e "mestre" mas constataram que uma aprendizagem real/significativa, na sua maioria, tinha lugar entre os membros de um grupo mais alargado, onde estão inseridos mais aprendizes e mestres. A estas comunidades designaram Comunidades de Prática.

O conceito de Comunidades de Prática (CdP's) surge, pois, da teoria organizacional de Wenger e pode ser traduzido como um conjunto de pessoas que se reúnem com responsabilidades num dado processo, por interesses comuns na aprendizagem e principalmente na aplicação prática do aprendido (Silva 2008, 7).

Trata-se uma aprendizagem dinâmica e partilhada, na qual a aquisição de conhecimentos deixa de ser percecionada enquanto construção cognitiva, mas sim como forma de pertença e participação num grupo social. Portanto é o intercâmbio mútuo de múltiplas experiências que possibilita os participantes desenvolverem suas capacidades, construir e incorporar competências. Esta definição permite, mas não assume intencionalidade, ou seja a aprendizagem pode ser o motivo pelo qual a comunidade se reúne ou, por outro lado, o resultado acidental da interação dos membros (Wenger 2005).

Silva (*idem*) ao analisar o pensamento de Etienne Wenger (1998) explicita que as CdP's possui 3 características fundamentais:

- › **O domínio** (elemento identitário é o interesse em comum): As Comunidades de Prática não se resumem a um grupo de amigos. Os membros que a constituem necessitam de ter uma identidade definida por um domínio de interesse partilhado por todos. Assim, unidos por este, os membros valorizam a sua competência coletiva e estão disponíveis para aprender uns com os outros;

- › **A comunidade** (construção de relações que permitem a aprendizagem coletiva, envolve partilha e compromisso): As Comunidades de Prática funcionam com base numa forte interação entre os seus membros. Estes constroem relações que lhes permitem aprender uns com os outros, baseadas em atividades conjuntas e discussões onde há uma partilha coletiva de informação/conhecimento;
- › **A prática** (desenvolve uma prática comum): As Comunidades de Prática não se resumem a uma comunidade de interesse. Os membros que a constituem, desenvolvem um repertório compartilhado de experiências, histórias e ferramentas que os qualificam para enfrentar determinadas situações que ocorram.

3. Objetivos

Cada Comunidade de Prática é única, com objetivos distintos, características específicas de acordo com as necessidades dos membros. No entanto, de maneira mais global, esta ferramenta visa:

- › Desenvolver relações e competências;
- › Aprender e inovar a prática;
- › Realizar tarefas, projetos;
- › Criar novos conhecimentos.

Em suma, as CdP's têm por finalidade o desenvolvimento de competências por meio da troca de conhecimentos.

4. Aspectos logísticos e recursos necessários: Que condições são necessárias à sua implementação? Quais são e que características devem ter os recursos humanos envolvidos?

Importante evidenciar que desenvolver uma CdP's não é um evento único e estático, é um processo também relacional, seja a nível presencial ou *on-line*.

Previamente, é necessária a mobilização e adesão dos participantes e sua articulação e comunicação para definir/negociar os objetivos e a dinâmica da CdP's.

Para Silva (2009), é necessário um contexto ou ambiente organizacional no qual as pessoas se sintam capazes, confortáveis e seguras para negociar suas experiências e conhecimentos. Isto é, uma infraestrutura que ajude e facilite a comunicação entre membros.

Ainda no âmbito organizacional entendemos que deve haver a possibilidade dos trabalhadores gastarem parte de sua jornada de trabalho integrados em Comunidades de Prática.

Ao se referir às comunidades de prática virtual, naturalmente, exige recursos de Tecnologias de Informação.

Recursos humanos

Os recursos humanos devem ter um interesse em comum (a resolução de um problema, a criação de um projeto, etc.), uma experiência prática antecedente, boa articulação, comunicação e abertura a processos colaborativos.

5. Fases do processo de execução: Quais as fases de trabalho e suas características processuais?

As CdP's possuem diversos ciclos de vida e para cada etapa existem estratégias e atividades que auxiliam o cumprimento dos objetivos da comunidade. O sucesso da comunidade está associado a um crescimento com compromisso mútuo, energia e visibilidade dos participantes. Não existe uma sistematização apenas de tais fases, assim optamos por aquela definida por Wenger, McDermott e Snyder (2002, 69).

1ª Fase – Potencial: é uma fase de **investigação**, recolha de informação e exploração de contextos, onde é identificado o público-alvo, a finalidade, objetivos e visão da CdP's. Esta fase necessita fortemente de um líder que conte com a legitimidade do grupo para tal missão, tenha capacidade comunicativa para construir redes de confiança entre os membros e a organização.

2ª Fase – Expansão: é uma fase de **definição de projetos**, bem como de tecnologias a utilizar, os processos de grupo e distribuição de tarefas/ papéis. Deve ter um fluxo intenso de atividades, que permitam construir a confiança e a compreensão entre os indivíduos, instituindo-se o hábito de consultarem-se mutuamente. Trata-se de uma fase em que a CdP's ganha robustez e necessita ser legitimada pela organização.

3ª Fase – Maturidade: é uma fase na qual a comunidade já assumiu um papel importante na organização. Contudo, esta é ainda uma fase bastante desafiadora por se tratar também de um momento em há uma maior abertura para novos membros, o aumento do número de colaboradores traz novas diversidade de relacionamentos e responsabilidades.

4ª Fase – Sustentabilidade: nesta existe a demanda por novas energias, pois trata-se de um momento no ciclo de vida de uma CdP's em que a energia oscila entre picos mais altos e mais baixos. Nestes últimos a comunidade precisa ser rejuvenescida introduzindo novos tópicos, recrutando novos membros, buscando perspectivas fora do contexto organizacional. É uma fase em que ela vive o desafio de manter uma estrutura sólida de conhecimento e continuar a crescer, aberta a novas ideias.

5ª Fase – Transformação: as transformações ou o próprio desaparecimento são naturais e fazem parte do seu ciclo de vida das Comunidades de Prática. Seus membros podem desenvolver novos interesses e já não verem valor para participarem da CdP's. Algumas são institucionalizadas e passam a compor a rotina da organização; outras são transformadas em centros de excelência com modificações em sua essência e relacionamento com a organização.

Por fim, é valido reiterar que a exposição das fases acima significa uma perspectiva de entendimento do ciclo de vida das CdP's, mas cabe evidenciar que cada comunidade tem o seu ritmo e a as suas particularidades. Evidenciamos ainda que existe na literatura entendimento de fases divergentes das apresentadas.

As Comunidades de Prática passam por ciclos de vida em termos de intensidade das atividades e do número de membros que participam na Comunidade, com vista a uma efetiva gestão da mesma. Importa ter em conta os seguintes **princípios** (Terra, 2005, 7-9):

- 1. Desenhar a Comunidades de Prática** numa perspectiva evolutiva, permitindo que novos elementos possam integrar a Comunidade e promovendo a exploração de novos interesses, o que implica diferentes níveis de atividade e, conseqüentemente, diferentes necessidades de apoio;
- 2. Promover o diálogo dentro e fora da Comunidades de Prática**, estimulando as discussões dentro e fora da mesma a respeito dos resultados que se pretendem alcançar (ex. encorajando as relações com outras comunidades);
- 3. Convidar os elementos a vários níveis de participação**, respeitando os diferentes ritmos de participação e aprendizagem dos elementos (existirão elementos mais participativos, outros que parecerão mais passivos);

4. **Desenvolver espaços abertos e fechados promovendo os espaços de discussão** de modo a que os diferentes participantes se sintam parte integrante, de forma a potenciar a interação entre todos;
5. **Focar no valor** – o valor das Comunidades de Prática constrói-se à medida que esta se vai desenvolvendo e deverá estar claro para os seus membros. Com o tempo, o valor gerado pela Comunidade de Prática deve tornar-se mais evidente de modo a que medidas concretas possam ser analisadas e avaliadas (no início este poderá ser um fator determinante para que os membros compreendam melhor a Comunidades de Prática);
6. **Combinar a familiaridade e estimulação** – os espaços comunitários e as atividades comuns ajudam os membros a sentirem-se confortáveis em participar. É importante que sejam introduzidos novos temas para debate de modo a desafiar o pensamento vigente e estimular/manter o interesse e, ao mesmo tempo, contribuir para a manutenção do envolvimento das pessoas;
7. **Estabelecer um ritmo** – é desejável que as sessões da Comunidade de Prática ocorram com uma determinada regularidade, evitando a sensação de sobrecarga. Este fator irá, certamente, encorajar as pessoas a continuarem a participar;
8. **Valorizar a comunicação oral** – enquanto os membros não desenvolvem um certo grau de confiança entre eles, a comunicação oral tende a ser mais eficaz. A comunicação escrita tem um sentido de permanência e de disseminação que nem todos os membros estão dispostos a correr;
9. **Desenvolver as regras de participação** – os membros de uma Comunidade de Prática, principalmente os novos membros, deverão ter conhecimento das regras de participação (como e quando devem intervir, quem lidera a Comunidade, entre outros aspetos);
10. **Reconhecer/identificar diferentes níveis de participação**, em termos quantitativos e qualitativos, de cada membro – é especialmente importante para as Comunidades de Prática que visam a troca de conhecimento;
11. **Assegurar uma liderança pelo exemplo** – a participação frequente e visível do líder nas atividades irá promover, certamente, um nível mais elevado de participação por todos os membros. Este aspeto é ainda mais relevante nos primeiros meses de funcionamento de uma Comunidade de Prática sobretudo se o líder for também um especialista numa área estratégica. O líder deverá ser uma pessoa respeitada pelos membros e não um elemento, por exemplo, com um cargo de chefia na organização;
12. **Constituir um grupo central para a gestão** – uma Comunidade de Prática depende de uma participação voluntária, contudo é benéfico para o seu funcionamento a presença de elementos moderadores, designados pela organização. Além da figura de moderador deverão existir participantes chave que estarão atentos de modo a que nenhuma questão/observação fique sem resposta/comentário;

13. Estimular um sentimento de identidade – o sentimento de identidade da Comunidade poderá ser criado através da definição clara de metas e objetivos específicos e de uma marca que reforce a comunicação. É igualmente importante que, aos novos membros que integrem a Comunidade, seja transmitida a sua história – como começou, quem esteve na sua origem, quais as metas e objetivos, para que os membros possam contribuir para os mesmos;

14. Comunicar os sucessos – os membros não poderão ser forçados a participar na construção e partilha de conhecimento, atendendo a que o fazem de forma voluntária. Contudo, a promoção dos sucessos alcançados pela Comunidade de Prática poderá ser um aspeto determinante na motivação dos membros, bem como na entrada de novos elementos;

15. Assegurar a monitorização e avaliação da atividade e satisfação – o grupo de gestão da Comunidade de Prática precisará de monitorizar os níveis de participação e avaliar o grau de satisfação dos membros, bem como compreender as necessidades. Esta tarefa é fundamental para que este grupo possa orientar as suas ações, identificar as causas de problemas ocasionais e eventual diminuição do nível de participação da sua comunidade.

6. Tempo mínimo para implementar: Qual o tempo previsível entre o planeamento e a sua aplicação?

Cada Comunidade de Prática tende a ser muito específica, pois é delineada pelos seus membros, o domínio que os reúne e o que pretendem responder ou construir. É possível a existência de comunidades de prática de maneira informal, assim como CdP's reconhecidas, financiadas e apoiadas formalmente. Além disso, podem ser presenciais ou virtuais. Tudo isto acarreta um planeamento diferente. A implementação de qualquer delas requer uma interação contínua e progressiva entre as pessoas envolvidas numa lógica de longo prazo.

7. Plano(s) de investigação a que se adequa: Em que plano(s) de investigação se aplica?

Trata-se de uma ferramenta cuja produção de conhecimento constitui simultaneamente um processo de recolha de informação e análise de dados essencialmente qualitativos e assume-se como uma estratégia de desenvolvimento de competências reflexivas em processos de intervenção.

8. Natureza da informação produzida: que tipo de informação produz? Ângulos de interpretação permitidos?

Produz informação que subsidie, auxilie na formulação de estratégias de intervenção e na melhoria de processos e produtos.

Trata-se de uma ferramenta associada à partilha e reflexão em torno de práticas e, por isso, a intervenção assume um lugar central enquanto objeto de estudo e de transformação. As estratégias de análise e avaliação das Comunidades de Prática, pressupõem alguns parâmetros essenciais, apresentados por Flach e Antonello (2011) ao analisar o pensamento de Wenger (2003), e que são:

- › **Desenvolvimento de relações** (o sucesso de uma CdP's depende de relações fortes de confiança, respeito e reciprocidade)
- › **Aprendizagem e desenvolvimento de práticas** (a experiência de aprendizagem deve gerar algo concreto),
- › **Criação de novos conhecimentos** (a inovação, a descoberta de novas fronteiras deve estar presente)

Os resultados das Comunidades de Prática podem ser apresentados por meio da produção de documentos e procedimentos, novos modelos de intervenção, novos produtos ou processos.

Enquanto ferramenta de intervenção, os seus resultados podem ser diversos, desde o desenvolvimento de competências, resolução de problemas, à mudança de produtos e processos, pela realização de tarefas e projetos, entre outros.

As Comunidades de Prática poderão constituir-se como um bom veículo de promoção de mudança na sociedade, visto que:

- › As Comunidades de Prática poderão ser um espaço privilegiado para se tirar o máximo proveito dos contributos da comunidade que têm sido vistos como desejáveis e necessários para o planeamento, implementação e avaliação de projetos sociais;
- › Os membros, unidos por interesses ou objetivos comuns, descobrem nas Comunidades de Prática um espaço privilegiado onde poderão aprender, gerar conhecimento e encontrar, coletivamente, soluções para os problemas e desafios que se colocam à comunidade em que estão inseridos;

- › As Comunidades de Prática contribuem, informalmente, para o fortalecimento das relações dos seus membros através de sessões presenciais;
- › É possível aproximar pessoas, distantes geograficamente, em torno de interesses comuns, uma vez que a própria evolução tecnológica tem contribuído para se criarem, virtualmente, comunidades de interesse na criação de valor para a sociedade;
- › Deste modo, é possível contribuir para uma intervenção mais ajustada às especificidades de uma determinada comunidade local e, em alguns dos casos, fornecer pistas fundamentais para o desenvolvimento de soluções que ultrapassam o âmbito local.

Este processo mobiliza competências pessoais e profissionais na preparação dos indivíduos e/ou dos grupos para participar em Comunidades de Prática, por exemplo, de modo a constituírem-se parte integrante da mudança necessária e desejável para a sociedade. O pleno envolvimento em estratégias ativas que ofereçam novas oportunidades de apoio e intervenção, oportunidades estas que ajudarão as comunidades a envolverem-se no desenvolvimento e mudança sociais, contribui para uma sociedade rica em conhecimento co-construído com base na partilha e orientada para uma maior justiça social.

9. Utilizações mais frequentes

O conceito de Comunidades de Práticas tem encontrado uma série de aplicações práticas nas áreas do negócio, gestão organizacional, educação, associações profissionais ou cívicas, projetos de desenvolvimento, entre outras.

Em Flach e Antonello (2011), percebe-se que essa ferramenta surge como uma resposta ao acréscimo de exigência social que sob múltiplas formas se faz sentir na prática profissional e no cotidiano das organizações, em face de novos problemas de natureza e dimensões diversas. A sua utilização é, assim, recomendada nesta quotidianidade desafiadora, sempre que se procura solucionar problemas, produzir informação, compartilhar experiências, discutir e desenvolver projetos, mapear o conhecimento, identificar as lacunas e criar sinergias. Tem vindo a ser utilizada na área social, nas organizações e por categorias profissionais.

Encontra especial utilidade em organizações cuja dispersão territorial dificulta a comunicação e o debate entre profissionais, e, ainda, em que a dinâmica de trabalho é tão acelerada que a discussão, reflexão, apoio e partilha do conhecimento se faz de modo informal e pouco focalizada. Nestes casos, a comunidade de prática pode revelar-se um precioso instrumento de gestão do tempo, conhecimento, ansiedades e suporte para a prática.

10. Dificuldades de operacionalização

Num ambiente organizacional, as CdP's estão sempre dependentes de um sistema de produção mais descentralizado, que permita maior autonomia às/aos trabalhadoras/es. Além disso, dependem, em todos os contextos, da adesão e voluntariedade dos participantes.

Construir um ambiente propício à reciprocidade e à produção do conhecimento, manter a longo prazo o compromisso e a dinâmica na troca de ideias, e construir um equilíbrio entre o aprofundamento da experiência de aprendizagem dos membros e a produção de documentos e procedimentos (sistematização) não constitui um processo fácil.

11. Vantagens e limitações

Para Silva (2009), as CdP's possibilitam a criação de um ambiente de forte aprendizagem coletiva e trocas de informação mais rápidas, um processo mais intenso de inovação organizacional e respetiva disseminação, um aumento do capital social da organização, o desenvolvimento muito dinâmico de capacidades estratégicas frente aos desafios e facilitação da reprodução de novos mecanismos de intervenção.

Um dos pontos fortes das CdP's é que ela pode ser aplicada numa ampla gama de configurações organizacionais. Contudo, isto também pode ser visto como um ponto fraco, uma vez que pode estimular uma aplicação inadequada.

Como limitações, salientam-se a dificuldade de adequação a ambientes fortemente competitivos e individualistas como o mundo dos negócios e a viabilidade comprometida nas pequenas e médias organizações. Nestas as CdP's tendem a ser formadas de maneira espontânea, contudo as efetivas limitações de recursos traduzem-se em dificuldades na exploração dos métodos de gestão do conhecimento. Assim, é possível testemunhar o desenvolvimento de uma divisão no grupo de trabalho, sendo parte produtora de conhecimentos (membros das CdP's) e outra parte (menos qualificada) que apenas cumpre a sua tarefa de trabalho.

12. Referências Bibliográficas

Flach, Leonardo e Claudia Simone Antonello. 2011. "Organizações culturais e a aprendizagem baseada em práticas". *Cad. EBAPE.BR* 9(1). Disponível no endereço: <http://www.scielo.br/scielo.php> (Consultado em 5 de maio, 2014).

Silva, Adelina. 2008. "Aprendizagem e Comunidades de Prática". *Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação*. Disponível no endereço: www.bocc.ubi.pt/pag/silva-adelina-aprendizagem-e-comunidade.pdf (Consultado em 5 de maio, 2014).

Silva, Jader C. Souza. 2009. "Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações". *Rev. adm. empres.* Vol.49 no.2 São Paulo abr./Jun. Disponível no endereço: <http://www.scielo.br/scielo.php>. (Consultado em 7 de maio, 2014).

Wenger, Etienne, McDermott, Richard and William Snyder. 2002. *A Guide to Managing Knowledge - Cultivating Communities of Practice*. Boston, Harvard Business School Press.

Terra, José Claudino. 2005. *Comunidades de prática: conceitos, resultados e métodos de gestão*. São Paulo: Terra Forum. Disponível no endereço: <http://www.slideshare.net/jcterra/comunidades-de-prtica-conceitos-resultados-e-mtdos-de-gesto> (Consultado em 13 de outubro, 2016).

Wenger, Etienne. 2006. *Communities of practice: a brief introduction*. Disponível no endereço: <http://www.ewenger.com/theory/index.htm> (Consultado em 8 de abril, 2013).

Para saber mais...

Simões, Ana Condeço, Vieira, Cristina & Almeida, Helena Neves. 2014. "Comunidades de prática: a construção de pontes entre a produção e a aplicação de conhecimento". In *As Ciências da Educação: Espaços de investigação, reflexão e ação interdisciplinar*, editado por, M.J. Carvalho, A. Loureiro e C.A. Ferreira (org.), 2333-2344. Actas do XII Congresso SPCE, 11-13 setembro. Vila Real: UTAD / Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação. https://apps2.utad.pt/files/SPCE2_EIXOS_BOOK%20CC.pdf

Simões, Ana Condeço, Almeida, Helena Neves e Cristina Vieira. 2014. "Metodologias Participativas na Gestão de Projetos Sociais: O Caso de uma Comunidade de Prática com Profissionais do Programa Clds+". In *Pedagogia / Educação Social - Teorias & Práticas. Espaços de*

investigação, formação e ação, organizado por Paulo Delgado et al. 186-191. XXVII Congresso Internacional de Pedagogia Social. Porto: ISP do Porto.

Smith, Amy E. 2016. "Knowledge by Association: Communities of Practice in Public Management". *Public Administration Quarterly*, 40(3), 655-689.

DESIGN THINKING⁵

5 Com a colaboração de Inês Martins e Sara Borges, alunas do Mestrado de Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo (2014-2016 e 2015/2017, respetivamente).

1. DESIGNAÇÃO

DESIGN THINKING (DT)

2. Descrição genérica

Existem diferentes concepções de DESIGN THINKING

O *Design Thinking* (DT) pode ser entendido como um modo de pensar, como uma *metodologia de resolução de problemas complexos e de apoio à inovação* ou uma *ferramenta de pesquisa*.

Segundo Johansson-Sköldberg *et al.* (2013), a utilização do conceito de DT, de forma mais abrangente e estruturada, iniciou-se a partir da década de 1990 na área do *design* e da gestão, através de autores como Richard Buchanan, que estudou o papel do design na resolução dos chamados “*wicked problems*” (problemas capciosos) (Buchanan 1992) e Roger Martin (na obra *The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage*, 2009), que utilizou o conceito na área da gestão das organizações.

a. Modo de pensar

Autores como Katoppo e Sudradjat (2015) e Chang, Kim e Joo (2013) veem no pensamento dos *designers* uma abordagem compreensiva, distinta da abordagem racionalista linear, que aborda os problemas de forma holística e que tenta equilibrar pensamento analítico com intuição. Deste modo, constitui uma forma de visualizar situações e problemas de forma ampla e global, com abrangência necessária para se ter uma visão clara e sistêmica de problemas, esquemas, cenários e situações.

b. Uma metodologia de resolução de problemas complexos e de apoio à inovação

Seguindo a linha de trabalho desenvolvida por Buchanan (1992), os métodos do *design* passaram a ser vistos como ferramentas mais aptas para a resolução de problemas complexos e especialmente para o desenvolvimento da inovação. A especificidade destes métodos tem a ver com a utilização de ferramentas próprias do *design* e ainda com a visão da criação de soluções de forma não-linear, através de um ciclo de criação que oscila de forma dinâmica colocando sempre no centro o ser humano com as suas necessidades e desejos. Como afirma Tim Brown, fundador da IDEO e impulsionador do DT, é “uma metodologia que impregna o espectro total das atividades de inovação com um *ethos* centrado no ser

humano” (Brown 2008, 86), uma ferramenta entendida como um “processo onde se criam artefactos e/ou objetos que resolvem problemas” (Denning 2013, 29) e que produz o olhar participativo, conjuntural, nunca isolado, orientado para a procura da melhor solução. Neste sentido o DT pode ser entendido como um conjunto de procedimentos para a inovação (Disconsi 2012).

c. Ferramenta de pesquisa

Katoppo e Sudradjat (2015) ao estudarem a ligação entre o DT e as metodologias participativas de diagnóstico, enquadram-no no paradigma crítico e afirmam que o DT pode ser considerado uma ferramenta de pesquisa alternativa e compreensiva que enfatiza o peso dos desejos e emoções dos *stakeholders*, salientando o seu papel fundamental na criação de soluções adaptadas à realidade das necessidades. O DT, enquanto ferramenta de pesquisa, produz distintas informações: o diagnóstico do problema existente, com informações de tipo qualitativo e compreensivas, construídas de forma colaborativa com os vários *stakeholders* e em formatos visuais; produz estruturas e categorias que ajudam a sintetizar e interpretar a realidade “ouvida”; são idealizados protótipos de soluções e produz planos de implementação da solução criada.

Juliana Disconsi (2012) considera que o DT também pode ser utilizado no desenvolvimento da própria investigação, enquanto ferramenta de organização de trabalho. Neste contexto, o *Design thinking* pode ser muito relevante na concretização do mapa conceitual, levantamento das informações e metodologias e até mesmo organização logística do trabalho. Capaz de auxiliar no processo de organização de um sistema complexo e tentando simplificar de maneira a focar no objetivo final da produção. Seria uma possível forma de sistematização dos objetivos, pressupostos e sua operacionalização de maneira analítica e crítica com máximo envolvimento na produção da informação. Seria portanto, a junção da informação teórica e prática e consequente conexão.

Atualmente, e por ter como característica base a proposta de simplificação de algo complexo, o *Design Thinking* foi apropriado por diversas áreas do mundo moderno como proposta de nova maneira de pensar, uma ferramenta para visualizar situações e problemas de forma ampla e global, com abrangência necessária para se ter uma visão clara e sistêmica através da criação de esquemas e cenários de entendimento e de resolução.

4. Objetivos

Nigel Cross, no seu livro *Designerly Ways of Knowing*, salienta que, “tudo o que existe à nossa volta foi desenhado. A habilidade para desenhar é, de facto, uma das três dimensões da inteligência humana. Desenho, ciência e arte formam um todo não sendo nenhum deles nem um acrescento nem mera opção para criar a incrível habilidade cognitiva humana.

- › A Ciência encontra similaridades entre factos/aspectos diferentes
- › A Arte encontra diferenças entre factos/aspectos similares
- › O Desenho — cria conjuntos exequíveis a partir de fragmentos

É esta articulação que nos permite romper com as compartimentações mentais e criar e desenvolver pesquisas e abordagens transdisciplinares que impulsionam a inovação.” (Cross 2007, 33-34).

O principal objetivo da ferramenta de *Design thinking* é propiciar soluções diferentes das usuais, e portanto neste sentido fica evidente que é uma ferramenta potencializadora de inovação, pois a sua natureza “exige” que seja feito esforço neste sentido.

Podemos ainda, segundo Johansson-Sköldberg, e em observância com a abordagem de outros autores, afirmar que o *design thinking* tem pelo menos cinco modos e funções: criação de artefactos (Simon 1983), prática reflexiva (Schon 1983), atividade de resolução de problemas (Buchanan 1992), maneira de raciocinar/fazer sentido das coisas (Lawson 2006) e ainda como criação de significado (Krippendorff 2006) (cit. in Johansson-Sköldberg 2013, 124).

Portanto, de formas diversas e ainda levando em consideração a possibilidade de o *design thinking* poder ser usado tanto no processo de pesquisa como ferramenta de trabalho de quem investiga, como técnica de captação de informação, todos os pontos citados acima, com menos destaque para o primeiro, podem estar presentes nas investigações das ciências sociais e humanas, de maneira geral.

5. Aspetos logísticos e recursos necessários: Que condições são necessárias à sua implementação? Quais são e que características devem ter os recursos humanos envolvidos?

O DT assenta em 3 boas-práticas:

- i. Equipas multidisciplinares entre 3 a 8 elementos, sendo 1 o/a facilitador/a ou mediador/a do processo;
- ii. Existência de espaço dedicado ao projeto, onde é colocado de forma visual tudo o que é discutido, analisado e construído;
- iii. Determinação de intervalos finitos de tempo para cada fase do processo, para potenciar o foco e motivação de quem participa.

Um dos pontos positivos do *design thinking* é que não pressupõe grande logística física ou material, mas sim a participação de pessoas no processo, com envolvimento e disponibilidade. A diversidade de origens e formas de enxergar o problema é sempre enriquecedora neste âmbito. É fundamental encontrar as pessoas certas para envolver no processo, que tenham com mente aberta, colaborativa, empatia com o problema, bem como com as pessoas envolvidas no processo e na solução. As pessoas também estão no foco do trabalho e portanto deve haver bastante visão crítica e analítica por parte de quem está envolvido, e que possuam capacidade de síntese em agrupar ideias e transformar em uma nova, pois o pensamento deve ser em rede e não se pode focar só no problema.

Portanto, podemos sintetizar que o critério básico em termos de recursos humanos será a aptidão de quem participa para colaborar, compartilhar e criar.

Do ponto de vista físico e material basta a existência de uma sala, com quadro ou papéis para anotações das ideias e discussões, ou também algumas ferramentas de desenho (folha grande, lápis de cor, *post-its*, objetos diversos) pois recorre-se muito a mapas mentais que podem beneficiar da variedade de artefactos.

É ainda necessária a existência de alguém que facilite/medeie e/ou coordene os encontros e ou momentos de discussão e criação. Há alguns casos em que estar em ambiente por si só desvinculado do problema e até mesmo inusitado pode ser rico para o descolamento e incentivo à imersão de facto.

6. Quais as fases de trabalho e suas características processuais?

Planeamento

Para Juliana Desconsi (2012), como processo colaborativo e rico em ideias, o DT exige um bom planeamento das etapas a serem executadas, bem como a sua focalização nas pessoas, tanto em seu desenvolvimento como no objetivo final, a seleção e reunião dos/as participantes do processo de pesquisa e discussão, assim como propostas de diversas áreas que possibilitem visões amplas e diversificadas. Integrar no processo momentos de reunião e imersão em ambiente propício à discussão e até mesmo à experimentação é sempre válido. Convém lembrar que todo o trabalho deve ter cronograma definido, desde a seleção até às reuniões que serão realizadas e à apresentação de resultados.

Fases e Etapas do Processo

Ainda segundo a mesma autora, as fases do processo são: Empatia (adesão ao problema), definição (diagnóstico), ideação (processo de criação, colaborativo, recorrendo ao *brainstorming* e baseado nos princípios da inovação), prototipagem (destinado a perceber a executabilidade bem como a viabilidade do que se pretende) e *testing*, momento de implementação das propostas. Aqui o objetivo final é a tangibilização da ideia.

Para melhor visualização das etapas e suas interconexões, apresentamos na figura 1 um esquema das etapas do processo de *Design Thinking*.

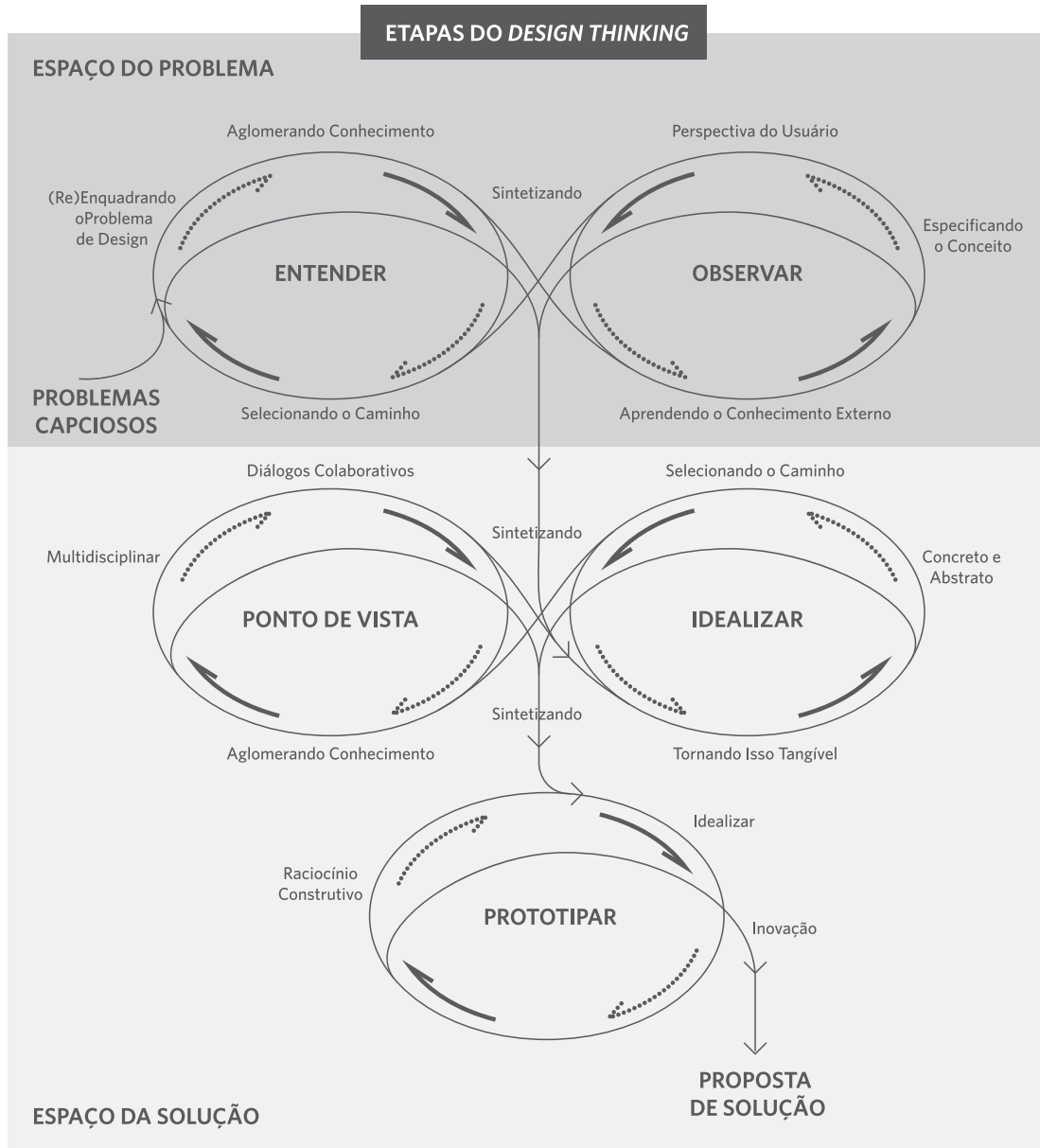


Figura 1 - Etapas do Design Thinking segundo Desconsi (2012, 83)

Tim Brown (2008) identifica 3 fases no processo de desenvolvimento do DT: Ouvir, Criar, Implementar⁶.

A fase **OUVIR** procura produzir informações qualitativas que expressem os desejos e necessidades das pessoas para quem as soluções estão a ser criadas. Tem várias etapas:

1. Identificar um desafio estratégico;
2. Avaliar o conhecimento existente;
3. Identificar pessoas com quem conversar;
4. Escolher métodos de pesquisa;
5. Desenvolver a abordagem das entrevistas;
6. Desenvolver um modelo mental⁷.

Olhando mais para a etapa **da escolha dos métodos de pesquisa**, vemos que podem ser utilizadas entrevistas individuais ou em grupo, entrevistas a especialistas, imersão em contexto, auto-documentação, descoberta guiada pela comunidade ou procurar inspiração noutros locais. O método de pesquisa deve ter em conta a abertura da comunidade ao acolhimento da equipa de DT e questões como o grau de literacia. No caso da imersão na comunidade, este método pode ajudar a perceber *nuances* e contradições entre o que as pessoas dizem e o que fazem. A auto-documentação deve ser utilizada nos casos em que nenhum membro da equipa de DT consegue estar no terreno. Assim, é a população local que através de ferramentas como um diário ou uma máquina fotográfica, documenta o problema no seu dia-a-dia. A descoberta guiada pela comunidade coloca os membros da equipa enquanto facilitadores.

A fase **CRIAR** tem como objetivo a interpretação e entendimento da realidade, identificando padrões, definindo oportunidades e criando soluções. **Os métodos** utilizados são em formato de *workshops* e passam por 4 etapas principais: síntese, *brainstorming*, protótipo e *feedback*. A etapa da **Síntese** pode seguir duas possíveis abordagens: i) empática, onde a equipa, através de mecanismos de empatia com a população, chegará à criação das soluções, ou a ii) participativa, onde as pessoas da comunidade local são envolvidas nos workshops para co-criar a solução.

⁶ Estas 3 fases foram construídas em correlação com os 3 espaços do design indicados por Tim Brown: 1) inspiração, 2) ideação (ideation), 3) implementação. Cada um destes 3 espaços delimita distintos tipos de atividades que, conjuntamente, criam um *continuum* de inovação.

⁷ Podem ser seguidos dois modelos mentais: o da mente de principiante, que implica olhar para as situações sem trazer suposições baseadas em experiências anteriores e o de observar *versus* interpretar, que nos ajuda a relembrar que numa primeira fase devemos apenas observar sem interpretar ou julgar, evitando juízos de valor.

Após a escolha da abordagem, o processo inclui:

1. Partilha de histórias;
2. Identificação de padrões (insights principais, categorias e grupos);
3. Criação de estruturas, ou seja, representações visuais do sistema;
4. Criação de áreas de oportunidade.

Terminada a etapa de síntese, avança-se para o *Brainstorming* de novas soluções e por fim para a *Prototipagem*. Esta permite construir para pensar. Os protótipos criados podem ser modelos físicos, *storyboards*, teatros ou diagramas. Por último os protótipos são devolvidos aos *stakeholders* e é recolhido *Feedback*.

A fase **IMPLEMENTAR** do processo de DT pretende criar mini-pilotos ou pilotos das soluções criados (experiências controladas e repetidas), por forma a criar um sistema rápido de modelagem de custos, receitas e necessidades de capacitação. Inclui 6 etapas, que conduzem à **construção de planos e cronogramas**:

1. Desenvolver um modelo de receitas sustentável;
2. Identificar as capacidades necessárias para a implementação das soluções;
3. Planear um conjunto de soluções;
4. Criar um calendário de implementação;
5. Planear o desenvolvimento de experiências controladas e repetidas;
6. Criar um plano de aprendizagem com instrumentos de monitorização de indicadores dos resultados atingidos.

6. Tempo mínimo para implementar: Qual o tempo previsível entre o planeamento e a sua aplicação?

Não há um tempo pré determinado, desde que se trabalhe de forma a respeitar as fases acima apresentadas. No entanto considerando que o tempo de planeamento (seleção dos participantes e delineamento da possível questão a ser estudada) seria importante ter pelo menos 90 a 120 dias entre planeamento e início da aplicação, visto que a etapa prévia se configura como a mais detalhada e relevante para que o projeto flua a contento.

7. Plano(s) de investigação a que se adequa: Em que plano(s) de investigação se aplica?

Cenários de aplicação

Existem 4 possíveis cenários de aplicação do processo de DT:

- i. Imersão profunda com a duração de uma semana, que pretende introduzir a equipa na reflexão sobre um problema identificado e sem solução há muito tempo. A definição do problema deve estar clara (apesar de ao longo do processo se perceber um outro ângulo de abordagem ou outros problemas que constituem desdobramentos) no intuito de que as pessoas que participam possam contribuir de maneira diversificada, mas com foco no problema e sua consequente solução;
- ii. Imersão profunda de vários meses, que permite resolver problemas robustos e multifacetados;
- iii. Ativação de conhecimento existente, que pretende ajudar as organizações a sistematizar informação e avançar para soluções;
- iv. Complementar atividades de longa duração, que permite utilizar o DT como ferramenta para mudar rotinas na organização e melhorar a qualidade dos serviços prestados (IDEO s.d.).

Planos de Investigação em que se integra

O DT enquadra-se em **planos de investigação qualitativos** e pode ser complementado com outras **metodologias e ferramentas participativas ou de visualização**. Pode ainda ser utilizado em **planos mistos**, seguindo a indicação de Creswell (2014) e Cross (2007) da pesquisa sequencial.

Por ser centrado no ser humano já envolve observação comportamental e não positivista. Útil principalmente para planos de investigação qualitativos, sociocríticos, bem como investigação-ação. Etnografia, estudos de caso e modelos mistos de investigação também são aplicáveis.

8. Natureza da informação produzida: Que tipo de informação produz? Ângulos de interpretação permitidos?

Pelo fato de ser um processo colaborativo e interdisciplinar, produz informações diversas. Conhecimentos tácitos e explícitos geralmente são evidenciados durante o processo e por isso mesmo não pode haver grande apego pelas ideias. O processo é transformativo e com base em feedback contínuo sempre há fluidez nas informações e flexibilidade de ações e ajustes necessários.

No *Design thinking* o interessante, e complexo ao mesmo tempo, é perceber a interdependência das causalidades. É uma forma de individualizar o problema e soluções ou ver de forma complexa, como diferentes fatores se interagem, principalmente nas relações entre indivíduos e grupos/organizações, bem como o meio em que coexistem.

Pode ainda ser útil na caracterização de organizações e instituições, também pelos aspectos supra citados e já que o objetivo das mesmas é promover bem-estar e inclusão, pode ser uma excelente ferramenta de pesquisa de novos processos, produtos e serviços. Seria uma forma de questionamento e inovação constantes entre os atores participantes de forma ativa e colaborativa.

9. Utilizações mais frequentes

O DT, seguindo a lógica do paradigma crítico, é uma ferramenta orientada para a ação. Tem uma lógica intencional de alterar uma situação existente numa situação preferível, e como tal deve ser utilizada na construção de projetos de intervenção social, de inovação social, empreendedorismo e de melhoria da qualidade nos serviços públicos, vertente especialmente relevante a nível municipal. A sua lógica é sempre compreensiva, participativa, multidisciplinar e experimental, sendo por isso mais adaptável a pesquisas que queiram perceber problemas comunitários que envolvam vários *stakeholders* e com interesses diversos.

10. Dificuldades de operacionalização

À equipa de DT exige-se uma forte capacidade de imersão e empatia com a realidade que vai ser analisada e estudada, bastante tempo para permanecer e observar os contextos a conhecer. Por outro lado, é necessário estarem identificados interlocutores privilegiados que orientem a equipa no conhecimento do problema e da realidade. Nesta fase tem de ser

dada uma especial atenção ao balanço entre sexos, etnias e classes sociais. Equipas de DT mais pequenas tendem a realizar os seus objetivos de forma mais rápida do que equipas mais alargadas que sigam abordagens de cocriação de soluções.

11. Vantagens e limitações

Ao nível das vantagens, pode afirmar-se que o processo de DT promove uma cocriação com os beneficiários das soluções, trazendo descobertas não-expectáveis e produzindo projetos e serviços mais eficazes. A visão global e a capacidade de individualização/personalização no desenvolvimento do processo são vantagens uma vez que outras técnicas poderão não ter esse potencial. O seu pressuposto transdisciplinar promove análises críticas, com perspetivas divergentes e mais holísticas. Por outro lado, o DT estimula a criatividade das pessoas envolvidas no processo e acaba por ser um mecanismo de empoderamento das populações.

Como limitações, o facto de o DT ter vários entendimentos e utilizações coloca em causa a sua utilidade enquanto processo transformacional. O quesito tempo também pode ser limitador para projetos que não disponham da possibilidade de fazer o processo de forma integral. A tangibilidade da ideia é o ponto de maior dificuldade e para isso todas as etapas devem ser bem elaboradas e participadas efetivamente.

12. Referências Bibliográficas

Brown, Tim. 2008. "Design Thinking." *Harvard Business Review*. 84-92.

Brown, Tim. 2015. "When Everyone Is Doing Design Thinking, Is It Still a Competitive Advantage?" *Harvard Business Review*, 1-3.

Buchanan, Richard. 1992. "Wicked Problems in Design Thinking." *Design Issues* 8 (2): 5-21.

Chang, YoungJoong, Jaibeom Kim, e Jaewoo Joo. 2013. "An Exploratory Study on the Evolution of Design Thinking: Comparison of Apple and Samsung." *Design Management Journal* 8 (1): 22-34.

Creswell, John W. 2014. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4th ed. California, SAGE Publications, Inc.

Cross, Nigel. 2007. *Designerly Ways of Knowing*. Board of International Research in Design. Basel: Birkhauser.

Denning, Peter J. 2013. "Design Thinking". *Communications Of The ACM*, 56(12), 29-31. doi:10.1145/2535915.

Desconsi, Juliana. 2012. *Design thinking como um conjunto de procedimentos para a geração da inovação: um estudo de caso do projeto G3*. Dissertação (Mestrado em Design). Porto Alegre: Centro Universitário Ritter dos Reis.

IDEO. sd. "Human-Centered Design - Kit de Ferramentas." (2ª Ed). IDEO. Disponível no endereço: <https://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>. (Consultado em 22 de abril, 2016).

Johansson-Sköldberg, Ulla , Woodilla, Jill, e Mehves Çetinkaya. 2013. "Design Thinking: Past, Present and Possible Futures." *Creativity & Innovation Management* 22 (2),121-146. doi:10.1111/caim.12023.

Katoppo, Martin L, e Iwan Sudradjat. 2015. "Combining Participatory Action Research (PAR) and Design Thinking (DT) as an Alternative Research Method in Architecture." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 184, 118 – 125.

Para saber mais...

Brown, Tim e Jocelyn Wyatt. 2010. "Design Thinking for Social Innovation". *Stanford Social Innovation Review*, Winter. Disponível no endereço: https://ssir.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation

Juliani, Jordan; Cavaglieri, Marcelo e Raquel Machado. 2016. "Design thinking como ferramenta para geração de inovação: um estudo de caso da Biblioteca Universitária da UDESC", *InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação*, 6(2), 66-83.

Klemmer, Scott R., e John M. Carroll. 2014. "Introduction to This Special Issue on Understanding Design Thinking." *Human-computer interaction* 29(5-6), 415-419.

Kolko, Jon. September 2015. "Design Thinking comes of age." *Harvard Business Review*, 66-71.

Manzini, Ezio. 2015. *Design, when everybody designs – an introduction to design for social innovation*. Cambridge: MIT Press.

Platner, Hasso (2010). *An Introduction to Design Thinking. Process Guide*. Institute of Design at Stanford. Disponível no endereço: <https://dschool.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/36873/attachments/74b3d/ModeGuideBOOTCAMP2010L.pdf?sessionID=bef-23daa7cc7c1d9e7f454f972105619a28d08ba>

Both, Thomas. 2012. *Design Process MiniGuide*. Disponível no endereço: https://dschool.stanford.edu/groups/designresources/wiki/36873/Design_Process_MiniGuide.html

Exemplos

Google Image Search = "mood board" <http://images.google.com/images?hl=en&q=%22mood+board%22&btnG=Search+Images&gbv=2>

Flickr Image Search = moodboard <http://www.flickr.com/search/?w=all&q=moodboard&m=text>

Flickr Image Search = typography <http://www.flickr.com/search/?q=typography&w=all>

Association of Qualitative Research = <http://www.aqr.org.uk/glossary/?moodboard>

Design-Skills.org = http://www.design-skills.org/mood_boards.html

Design Research and Methods = <https://quidd110.wordpress.com/mod-2/>

Creativity at work = <http://www.creativityatwork.com/>

FOCUS GROUP⁸

1. DESIGNAÇÃO

FOCUS GROUP, GRUPO FOCAL OU ENTREVISTA FOCALIZADA DE GRUPO (sendo esta última a tradução literal do nome que lhe deram os seus criadores Robert Merton, Marjorie Fiske e Patricia L. Kendall em 1956 – *Focused Interview*) (Ferreira, 2004).

2. Descrição genérica

O *focus group* é uma técnica de pesquisa qualitativa de produção de informação em que pessoas são reunidas em grupo para discutirem um tema de interesse, sob a moderação de alguém que vai apresentando questões e estimulando a diversidade de opiniões (Dawson, Manderson and Tallo, 1993). A observação e o registo das interações grupais são utilizadas “como um recurso para compreender o processo de construção das percepções, atitudes e representações sociais de grupos humanos” (Gondim 2003, 151).

3. Objetivos

O principal objetivo do *focus group* é obter “informações detalhadas sobre um tópico específico (...) a partir de um grupo de participantes selecionados” (Trad, 2009, 780) e que tenham “alguma experiência ou conhecimento em comum” sobre o mesmo (Coutinho, 2014, 143).

4. Aspetos logísticos e recursos necessários: Que condições são necessárias à sua implementação? Quais são e que características devem ter os recursos humanos envolvidos?

As condições necessárias para a implementação envolvem a definição do local e o preparação do equipamento de gravação, de preferência, audio-visual. De acordo com Trad (2009), o local para a realização das sessões em grupo deve ser adequado ao número de participantes, acessível e devidamente protegido de ruídos. Os participantes podem ser acomodados em torno de uma mesa ou sentados em círculo. As sessões devem acontecer em território neutro, mantendo uma relação distante com o objeto da pesquisa (como nos casos em que se solicita a opinião dos participantes sobre determinados serviços) pois a proximidade pode servir de inibidor da interação, interferindo no resultado da produção de informação.

Para Trad (2009) e Coutinho (2014), o uso de gravadores é indicado, sendo útil o uso de microfones para garantir a qualidade áudio no momento da transcrição. A utilização destes recursos estão condicionados à autorização dos participantes, garantindo o caráter ético da pesquisa. A esse respeito, Gondim (2003) alerta para a necessidade de garantir, além da autorização, a privacidade de quem participa. As condições necessárias para a implementação envolvem a definição do local e o preparação do equipamento de gravação, de preferência, audio-visual. De acordo com Trad (2009), o local para a realização das sessões em grupo deve ser adequado ao número de participantes, acessível e devidamente protegido de ruídos. Os participantes podem ser acomodados em torno de uma mesa ou sentados em círculo. As sessões devem acontecer em território neutro, mantendo uma relação distante com o objeto da pesquisa (como nos casos em que se solicita a opinião dos participantes sobre determinados serviços) pois a proximidade pode servir de inibidor da interação, interferindo no resultado da produção de informação.

Para Trad (2009) e Coutinho (2014), o uso de gravadores é indicado, sendo útil o uso de microfones para garantir a qualidade áudio no momento da transcrição. A utilização destes recursos estão condicionados à autorização dos participantes, garantindo a dimensão ética da pesquisa. A esse respeito, Gondim (2003) alerta para a necessidade de garantir, além da autorização, a privacidade de quem participa.

Recursos humanos

Os recursos humanos necessários para a execução dos grupos focais são um/a moderador/a e um observador/a. A quem modera cabe a tarefa de promover a interação entre os participantes, “assegurando que não haja dispersão em relação aos objetivos previamente estabelecidos e que alguém se sobreponha ao grupo” (Galego e Gomes 2005, 181); cabe garantir ainda um clima favorável à manifestação de ideias, as mais diversas. Na literatura, ressalta-se que a pessoa que moderar o grupo deve ser experiente na condução de grupos. Dawson, Manderson and Tallo (1993) recomendam que quem modera tenha treino específico e enumeram características pessoais tais como: capacidades de escuta ativa, liderança, boa comunicação, paciência, flexibilidade e observação.

A quem observa cabe auxiliar na condução do grupo, observar as interações grupais, registrando impressões verbais e não verbais, devendo ter boa capacidade de síntese, análise e intervenção (Aschidamini e Saupe, 2004). Convirá que uma terceira pessoa, facilitador/a, participe de modo a assegurar aspectos logísticos da reunião e técnicos da gravação, por exemplo.

5. Fases do processo de execução: Quais as fases de trabalho e suas características processuais?

Preparação

A clareza de propósito é a condição primordial para seguir com um projeto de pesquisa apoiado nesta técnica (Gondim 2003; Trad 2009). Depende disso qualquer decisão acerca dos procedimentos metodológicos, visto que os objetivos influenciarão a composição dos grupos, o número de participantes, recursos tecnológicos empregados assim como “o processo de discussão e o produto dela decorrente” (Gondim 2003, 153). Dawson, Manderson and Tallo incluem a preparação mental de quem fará a moderação, que deve estar “alerta e livre de ansiedades ou preocupações” (1993, 69). Uma segunda pessoa, observador/a, deverá seguir o debate, estar com atenção à comunicação verbal e não-verbal e tomar nota de aspectos mais relevantes que eventualmente venham a ser retomados nas sínteses a propor ao grupo na parte final.

Planeamento

Esta fase inclui o recrutamento de participantes, a escolha de quem vai moderar e de quem vai observar e facilitar a realização do focus group, organização de recursos técnicos, definição de um local adequado e a contratação de profissionais para transcrição da interação (Iervolino e Pelicioni 2001).

A indicação do número de participantes é muito variável na literatura. Pode variar entre 6 a 15 (Trad 2009) e entre 7 a 10 (Coutinho 2014, 99), proposta que consideramos mais adequada. A decisão sobre o número de participantes deve basear-se na efetividade da participação, lembrando que este número poderá influenciar a duração das sessões (Trad 2009). Recomenda-se que estas tenham uma duração máxima de 2 horas (Coutinho 2014).

A definição sobre a quantidade de grupos deve obedecer, segundo Gondim (2003), ao critério de saturação da informação, comumente utilizado para estudos qualitativos e que vale também para os *focus group*, isto é, “os grupos se esgotam quando não apresentam novidades em termos de conteúdo e argumentos” (Veiga e Gondim *in* Gondim, 2003, 154). Coutinho aponta para a realização de quatro *focus group* com cada tipo de audiência pertinente num processo de produção de informação (Coutinho, 2014, 99).

A definição sobre a composição dos grupos, para Trad (2009) e Coutinho (2014), deve seguir o critério de homogeneidade, tendo as pessoas que participam características em comum relativas ao tema em estudo e que “tenham profundo conhecimento dos fatores que afetam os dados mais pertinentes” (Trad, 2009, 783).

Condução do grupo

Segundo Iervolino e Pelicioni (2001), esta fase é iniciada por quem está encarregado da moderação, apresentando-se, bem assim como às restantes pessoas da equipa, de forma acolhedora. Em seguida, deverá expor claramente os objetivos da pesquisa, o modo de funcionamento do grupo e as regras gerais, salientando que não se busca um consenso e que a divergência de opiniões é bem-vinda. Na sequência, o moderador solicita a autorização do grupo para a gravação e após, faz uma rodada de apresentações dos participantes. A partir daí, dá-se início à exploração da temática do estudo com base num guião previamente elaborado e que, segundo a literatura, não deve ultrapassar cinco questões.

Análise dos dados

Iervolino e Pelicioni (2001) referem duas maneiras de proceder à análise de dados: o sumário etnográfico e a codificação dos dados pela análise de conteúdo. A diferença entre as duas é que na primeira, o enfoque está “nas citações textuais dos participantes, que vão ilustrar os achados principais da análise” (118) e o segundo, refere-se a uma descrição numérica sobre as categorias presentes ou ausentes e os contextos em que ocorrem nas discussões dos grupos. Os autores salientam que as duas formas podem ser combinadas.

6. Tempo mínimo para implementar: Qual o tempo previsível entre o planeamento e a sua aplicação?

O tempo entre o planeamento e a implementação depende do tipo de aplicação do *focus group*, mas, de modo geral esta revela-se como uma técnica rápida, com um tempo médio de 1 a 3 meses entre o planeamento e a implementação.

7. Plano(s) de Investigação a que se adequa: Em que plano(s) de investigação se aplica ?

O *focus group* está comumente associado a pesquisas qualitativas, exploratórias, mas, também pode ser utilizada em pesquisas quantitativas. Neste sentido, “é usado para discutir com mais profundidade, informações quantitativas, assim como clarificar esses mesmos resultados” (Galego e Gomes 2005, 178).

8. Natureza da informação produzida: Que tipo de informação produz? Ângulos de interpretação permitidos?

Os dados colhidos através do *focus group* são de natureza qualitativa, possibilitando uma análise interpretativa, dirigida ao particular (Coutinho 2014), num ângulo social, já que o faz a partir da observação e registro das interações de indivíduos num grupo. É capaz de fornecer dados sobre as representações sociais de grupos acerca de temas específicos (produtos, serviços, temas polémicos).

9. Utilizações mais frequentes

A sua utilização está ligada a diferentes propósitos. Segundo Fern *in* Gondim (2003) os *focus group* possuem duas orientações, uma voltada para a confirmação de hipóteses, mais utilizada por académicos e outra dirigida para as aplicações práticas.

Entre as diversas possibilidades, Stewart *et al. in* Silva, Veloso e Keating (2014) incluem as mais comuns: obtenção de informações sobre um tópico de interesse, gerar hipóteses de investigação, compreensão a partir da maneira como os participantes falam sobre um fenómeno, o que, segundo os autores, “facilita o desenvolvimento de inquéritos ou de outros instrumentos de investigação de pendor mais quantitativo” (178); estímulo a novas ideias e conceitos; impressões sobre produtos, programas e serviços, bem como diagnósticos sobre potenciais problemas; e a interpretação de resultados em métodos quantitativos.

Tratando-se por natureza de um dispositivo baseado na participação é particularmente útil em diagnósticos participativos, uma vez que cumpre uma dupla função: por um lado, a observação da interação dá-nos acesso à visão do mundo, à linguagem e aos valores acerca de determinada temática dos/as participantes e, por outro lado, quem participa, munícipes, tem a possibilidade de se aperceber de novos aspetos da problemática, de reforçar a sua capacidade de desafiar crenças dominantes sobre as questões em discussão e encontra

disponibilidade de espaço de debate para discutir e refletir acerca de problemas e políticas municipais. Na verdade, pode resultar no *empowerment* de quem participa.

10. Dificuldades de operacionalização

Dentre as principais dificuldades estão a condução das sessões, pois exige flexibilidade e ao mesmo tempo firmeza na condução dos tópicos, e a análise dos dados que deve ser vista de maneira qualitativa, não se baseando nos princípios quantitativos, como tamanho e representatividade da amostra, o que pode interferir na sua fidedignidade (Iervolino e Pelicioni 2001). A experiência tem mostrado que uma das principais dificuldades é a reunião dos grupos, pelo que se deve confirmar a presença de mais pessoas do que as suficientes para a realização do focus group, pois há sempre ausências de última hora.

11. Vantagens e limitações

Dentre as vantagens na utilização do *focus group*, Galego e Gomes (2005) enumeram: a rapidez na produção de informação, a flexibilidade do formato, os baixos custos e a possibilidade de conciliar a técnica com outras modalidades de investigação. Em comparação com as entrevistas individuais, Morgan (1997) diz que há menos possibilidade de haver respostas prontas, pois as pessoas tendem a reelaborar as suas observações/opiniões iniciais, no contexto de grupo.

Gondim (2003) refere que as limitações incluem a não representatividade da amostra; a falta de controle da qualidade da moderação, dado que cada grupo tem uma dinâmica própria e que exige maior ou menor flexibilidade; a difícil comparação dos resultados obtidos com os gerados por outras técnicas de investigação. A principal, porém, é a influência que participantes dominantes podem exercer sobre as opiniões expressas

12. Referências Bibliográficas

Aschidamini, I. M., Saupe, R. 2004. "Grupo Focal – Estratégia Metodológica Qualitativa: um ensaio teórico", *Cogitare Enferm.* 9(1): 9-14.

Coutinho, Clara P. 2013. *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. 2.^a ed. Coimbra: Almedina.

Dawson, Susan, Manderson, Lenore and Veronica L. Tallo. 1993. *A Manual for the Use of Focus Groups – Methods for the Social Research in Disease*. Boston: INFDC.

Ferreira, Virgínia. 2004. “Entrevistas focalizadas de grupo: Potencialidades e limitações da sua utilização na Pesquisa Sociológica”. *Actas do V Congresso Português de Sociologia – Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção*, 102-107.

Galego, Carla e Alberto Gomes. 2005. “Emancipação, ruptura e inovação: o focus group como instrumento de investigação”, *Revista Lusófona de Educação* 5, 173-184.

Gondim, Sônia M. G. 2003. “Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: Desafios Metodológicos”, *Paidéia* 2(24), 149-161.

Iervolino, Solange Abrocesi; Pelicioni, Maria Cecilia Focesi. 2001. “A utilização do grupo focal como metodologia qualitativa na promoção de saúde”, *Revista da Escola de Enfermagem da USP* 35, 115-121.

Silva, Isabel S.; Veloso, Ana Luisa; Keating, José Bernardo. 2014. “Focus group: Considerações teóricas e metodológicas”, *Revista Lusófona de Educação* 26, 175-189.

Trad, Leny A. B. 2009. “Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde”, *Physis Revista de Saúde Coletiva* 19, 777-796.

Para saber mais...

Gibbs, Anita. 1997. “Focus Groups”, *Social Research Update*, nº 19, Disponível em: <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU19.html>

Greenbaum, Thomas L. 1988. *The practical handbook and guide to focus group research*. Lexington, Mass.: Lexington Books.

Hurworth, Rosalind. 2004. “Telephone Focus Groups”, *Social Research Update* nº 44.

Krueger, Richard. 1988. *Focus groups: a practical guide for applied research*. Newbury Park: Sage Publications.

Krueger, Richard. 2002. Focus Group Interviewing on the Telephone. Disponível em: http://www.tc.umn.edu/~rkrueger/focus_tfg.html (Consultado em 30 de novembro, 2016)

Merton, Robert, Marjorie Fiske e Patricia L. Kendall. 1990. *The Focused Interview – A Manual of Problems and Procedures*, Nova Iorque, The Free Press/Macmillan (2.ª ed.) (1ª ed.1956).

Morgan, David L. 1997. *The Focus Group Guidebook*. Thousand Oaks: Sage.

Rezabek, Roger J. 2000. "Online Focus Groups: Electronic Discussions for Research", *Forum: Qualitative Social Research*. Disponível em: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00rezabek-e.htm> (Consultado em 30 de novembro, 2016).

Silverman, George. 1994. Introduction to Telephone Focus Groups. Disponível em: <http://www.mnav.com/phonefoc.htm> (Consultado em 30 de novembro, 2016)

Silverman, G. 2003. "Face-to-Face vs. Telephone vs. Online Focus Groups". Market Navigation Inc. Disponível no endereço: <http://www.mnav.com/onlinetablesort.htm> (Consultado em 30 de novembro, 2016).

Szolnoki, Gergely, Hoffmann, Dieter. 2013. "Online, face-to-face and telephone surveys – Comparing different sampling methods in wine consumer research". *Wine Economics and Policy* 2, 57-66.

Stewart, David W., Shamdasani, Prem N. 2015. *Focus Groups: Theory and Practice* (3ª ed.). Newbury Park : Sage Publications.

Vicsek, Lilla. 2007. "A Scheme for Analyzing the Results of Focus Groups", *International Journal for Qualitative Methodology* 6/4.

Outros recursos eletrônicos:

Website de Richard Krueger: http://www.tc.umn.edu/~rkrueger/focus_tfg.html (Consultado em 29 de novembro, 2016)

Website *On Line Opinion*, a revista do National Forum da Austrália, contém material relativo a focus groups realizados: <http://onlinefocus.nationalforum.com.au/qld-election-2004/transcripts.html> (Consultado em 20 de novembro, 2016)

INQUÉRITO DELPHI⁹

1. DESIGNAÇÃO:

INQUÉRITO DELPHI ou TÉCNICA DELPHI

2. Descrição genérica

Este método foi criado, em 1946, no seio da empresa Douglas Aircraft, na tentativa de previsão dos possíveis efeitos do desenvolvimento tecnológico e planeamento empresarial. No seguimento deste projeto foram elaborados artigos, de suporte teórico e metodológico, que sustentavam a ideia de que, não existindo uma base de evidência já estabelecida, as próprias áreas de investigação em emergência poderiam começar a construir essa base de informação através da recolha e síntese de estudos de especialistas de diferentes domínios (Comissão Europeia 2004, 12-14).

É um processo através do qual se recolhe e sintetiza os conhecimentos de um grupo de especialistas de modo iterativo, a partir de inquéritos por questionário acompanhados de um feedback de opiniões, dando ênfase à avaliação consensual de tendências por parte de peritos de um determinado campo técnico ou sociológico. Os questionários são apresentados sob a forma de um procedimento de consulta anónima e iterativa por meio dos inquéritos (postais e/ou e-mail) (Gordon 1994, 1-2).

3. Objetivos

Visa estabelecer um consenso de opiniões sobre um problema complexo, em circunstâncias em que, ou não existe informação precisa sobre determinado tema em estudo, ou os meios económicos são insuficientes para o financiamento de estudos e obtenção dessa mesma informação, ou os meios convencionais de tomada de decisão, de carácter subjetivo, podem levar à crítica e julgamentos que resultem numa desvalorização de certos indivíduos. Estes questionários são formulados para obter e desenvolver respostas individuais, sobre o tema em estudo, e para permitir o aperfeiçoamento dos seus pontos de vista à medida que o grupo vai progredindo no trabalho, de acordo com a tarefa atribuída. Este método pretende abordar e superar as desvantagens das vias tradicionais de “consulta por comissões”, especialmente as relativas às dinâmicas de grupo. (Hsu e Sandford 2007, 1-2)

Desenvolveu-se como resposta aos problemas associados às técnicas de avaliação com base em opiniões de grupo mais convencionais, principalmente dos *Focus Groups*, que podem criar problemas de enviesamento das respostas devido à predominância de líderes de

opinião. Pode ser usado no planeamento prospetivo, na medida em que permite estabelecer hipóteses sobre o desenvolvimento de cenários e sobre as suas implicações socioeconómicas. Serve, fundamentalmente, para esclarecer aspetos relacionados com a evolução de uma determinada situação, para identificar prioridades ou para apresentar diferentes cenários prospetivos (Comissão Europeia 2004, 108).

4. Aspetos logísticos e recursos necessários: Que condições são necessárias à sua implementação? Quais são e que características devem ter os recursos humanos envolvidos?

É necessário criar uma equipa de investigação, com competências para desempenhar o trabalho exigido, e determinar o conjunto de especialistas que se pretende que participem na aplicação dos inquéritos. Além disso é fundamental a formulação de questões adequadas e pertinentes sobre o assunto a ser tratado. A escolha de perguntas adequadas é de extrema relevância, uma vez que esta terá influência direta nos resultados (Wright, e Giovinazzo 2000, 55-59).

Atualmente é mais prático aplicar esta técnica por meio de computadores ou outro meio tecnológico, com acesso à internet, que permita responder ao inquérito e interação entre especialistas e equipa de investigação.

É necessário formar grupos de especialistas, estrategicamente definido como diverso (grupo heterogéneo e com diferentes pontos de vista), de acordo com critérios estabelecidos considerados relevantes (por exemplo: área de formação, local de trabalho, representantes de uma empresa, dirigentes sindicais, dirigentes empresariais, conselhos profissionais, associações não governamentais, instituições de solidariedade social, cientistas, etc.). Por outro lado, é fundamental uma identidade/grupo de pessoas responsável pela recolha e tratamento das respostas aos inquéritos (Hsu e Sandford 2007, 3-5). No caso de ser uma autarquia a promover o inquérito, o grupo de investigação de base deverá ser constituído por pessoal técnico e dirigente dos vários departamentos.

5. Quais as fases de trabalho e suas características processuais?

Antes de mais, inicia-se a seleção de especialistas a inquirir, denominado painel Delphi, que devem possuir um amplo conhecimento sobre a área em estudo. O painel Delphi é, geralmente, composto por cinquenta pessoas (especialistas).

1. Começa-se com um questionário “aberto”, que será sujeito a alteração, para solicitar informação específica sobre o tema em estudo. Após receber estas primeiras respostas, a equipa de investigação converte a informação obtida num questionário estruturado, dando-se especial atenção à escolha e formulação das perguntas, no sentido de potenciar a utilidade da informação recolhida. Poderá iniciar-se o processo com a aplicação do questionário estruturado, no caso de haver e ser possível aceder à informação básica sobre o tema, sendo necessária uma extensa revisão de literatura. As pessoas especialistas inquiridas devem responder às questões por ordem de importância, podendo acrescentar outros itens que ache pertinentes, os quais serão incluídos na ronda seguinte. (Linstone, Turoff e Helmer 2002, 4-12)
2. É disponibilizado, a cada participante, um resumo das informações obtidas no questionário anterior. De seguida é aplicado um segundo questionário, no qual já serão apresentadas as proposições que poderão ter sido geradas durante a primeira fase e, por outro lado, retiradas as que se considerou não terem relevância. Quem responde poderá manter ou modificar as suas opiniões.
3. O inquérito é novamente reformulado, de acordo com a importância das questões. O painel Delphi recebe novo resumo da informação obtida anteriormente, com o intuito de justificar e explicar as opiniões mais extremas, obrigando quem participa a um exercício de comparação entre ideias, que influencia de certa forma as/os participantes, facilitando a convergência entre diferentes pontos de vista. Num caso de ideias extremas, um grau aceitável de convergência de opiniões surge, normalmente, com um quarto questionário.
4. Distribui-se, de novo, a lista de itens que foram mantidos, segundo a importância das questões, opiniões em minoria e os itens que atingiram um consenso. Desta forma, é dada uma oportunidade final para opiniões e argumentos serem revistos pelos membros do painel Delphi. Serão realizadas tantas rondas de questionários, quantas as necessárias para que seja atingido um grau de consenso aceitável.

No final de todo este processo, a equipa de investigação elabora um relatório final. A análise da informação recolhida através dos inquéritos Delphi deve ser efetuada com base numa análise estatística – ex: análise de *clusters* – com o objetivo de identificar convergências e divergências nas respostas (Linstone, Turoff, e Helmer 2002, 4-12; Hsu e Sandford 2007, 2-3).

6. Tempo mínimo para implementar: Qual o tempo previsível entre o planeamento e a sua aplicação?

Conduzir um estudo Delphi pode requerer muito tempo de envolvimento, especialmente quando se trata de um grande número de participantes, de questões e de rondas. Relativamente à equipa de investigação, é necessário dedicar largos blocos de tempo à construção do questionário e análise dos resultados de cada ronda. É recomendado um mínimo de 45 dias para um estudo Delphi, contando com todo o tempo de trabalho de investigadores/as, entre cada ronda. As rondas têm normalmente um espaçamento no tempo de dias ou mesmo semanas, tendo os/as especialistas de dedicar um período de tempo relativamente curto para ler as informações das rondas anteriores e responder ao questionário. As novas tecnologias têm facilitado a implementação desta técnica, devido à rapidez e facilidade de transmissão dos dados, à obtenção de respostas anónimas e ao grande potencial de um rápido *feedback* (Linstone, Turoff e Helmer 2002, 5-7).

Aqui descreve-se o método tal como foi originalmente concebido. Veja-se Gordon (2008), para uma variante em que, recorrendo a uma plataforma *on-line*, se evitam as sucessivas rondas e se encurta o tempo necessário.

Para encurtar o tempo de aplicação, há quem recorra a uma versão modificada – **Inquérito Delphi modificado**. O mais usual é limitar o número de rondas a 2 ou 3, por exemplo. O consenso será definido na última etapa pré-determinada pela equipa de investigação (Silva e Tanaka 1999, 209). Em outras versões, os questionários são aplicados em situação de grupo a 30 ou menos pessoas, o que encurta substancialmente o tempo de aplicação (Guerra 2002, 148). Certas características e vantagens da técnica não podem, contudo, manter-se, como sejam o anonimato.

7. Plano(s) de Investigação a que se adequa: Em que plano(s) de investigação se aplica?

A metodologia Delphi permite analisar dados qualitativos, tratando-se de um método que possibilita descobrir opiniões de especialistas através da realização de questionários. Aplica-se a planos cujo objetivo seja responder a problemáticas que afete um grande grupo de pessoas, e que seja fundamental chegar a um consenso em relação à forma de como resolver esse problema. Também é viável para investigações que não tenham informação bibliográfica suficiente e desta forma usa-se esta técnica para a recolha e produção de material (Comissão Europeia 2004, 110).

8. Natureza da informação produzida: Que tipo de informação produz? Ângulos de interpretação permitidos?

A informação fornecida para esta técnica está direta e unicamente relacionada com o conhecimento especializado, e este pode ser baseado em juízos de facto ou juízos de valor.

No final da análise resulta um relatório relativamente ao tema abordado no estudo, onde são apresentados os resultados, poderá ser ainda uma base de outros estudos.

9. Utilizações mais frequentes

Este método tende a ser aplicado em contextos de avaliação onde existem questões de importância significativa, como por exemplo no caso de programas e intervenção social. O método é recomendado no caso de as perguntas a colocar serem simples (um programa com poucos objetivos, de natureza técnica) e para efeitos de estimação quantitativa de potenciais impactos de uma intervenção isolada. Pode também ser usado para especificar as causas e os potenciais efeitos no caso de intervenções de matriz mais inovadora. É um método particularmente útil quando a análise abarca uma área territorial vasta, uma vez que não origina despesas relacionadas com as viagens de especialistas, apenas custos das comunicações (Hsu e Sandford 2007, 2-4).

O inquérito Delphi foi concebido para fazer estimativas, nomeadamente, dos impactos. É devidamente adequado ao planeamento e às avaliações diagnósticas no lançamento de novas políticas (municipais ou outras).

10. Dificuldades de operacionalização

Há a possibilidade de a taxa de respostas ser baixa, devido à descontinuidade do processo, o que vai influenciar a qualidade da informação obtida. Os níveis de motivação também reduzem, pelo que a equipa de base tem que desempenhar um papel ativo para conseguir que as pessoas inquiridas continuem a participar. É uma técnica morosa, uma vez que é interativa e sequencial. Há uma grande margem que permite à equipa de investigação moldar opiniões, influenciando o conteúdo dos resultados. É um estudo geral, não dá enfoque a tópicos muito específicos, pois a quantidade de participantes não permite a sua discussão (Ludwig 1997; Dalkey 1969, 15-17).

11. Vantagens e limitações

É uma metodologia que valoriza todas as opiniões por igual, independentemente da pessoa que responde. Minimiza efeitos psicológicos que poderiam ser provocados por críticas e insultos de opiniões divergentes. Não envolve custos de transporte, uma vez que o inquérito pode ser aplicado via eletrónica ou telefónica (Comissão Europeia 2004). Distingue-se essencialmente pelo facto de ser preenchido em anonimato, e pela interação, que resulta num *feedback* controlado. Utiliza um painel de especialistas para obter conhecimento, e uma vez que não há um confronto, frente a frente, de ideias, é garantido o anonimato das suas respostas. Uma das grandes vantagens deste método é permitir, a pessoas que não se conhecem, o desenvolvimento e a expressão de opiniões individuais, sem terem que as revelar umas às outras (Silva e Tanaka 1999; Piola, Vianna e Vivas-Consuelo 2002, 182-184).

Podemos sintetizar as vantagens do seguinte modo:

- › limita os fatores interpessoais que tendem a influenciar as opiniões, quando as pessoas as discutem frente-a-frente, encorajando opiniões libertas das pressões de grupo;
- › ajuda a superar a dificuldade que as pessoas têm de modificarem opiniões anteriormente expressas;
- › dá tempo às pessoas para pensarem as suas próprias opiniões;
- › possibilita a participação de um maior número de pessoas com especializações diversas, reduzindo os problemas de comunicação entre elas;
- › acarreta custos comparativamente menores do que se as pessoas tivessem que se reunir.

Entre os principais problemas apontados incluem-se:

- › pobre consistência interna e fiabilidade das opiniões entre os/as especialistas e, por isso, baixa reprodutibilidade das previsões baseadas nos resultados obtidos;
- › sensibilidade dos resultados em relação à ambiguidade e reatividade das pessoas inquiridas nos questionários usados para a recolha de informação;
- › dificuldade em avaliar o grau de conhecimento dos/as especialistas participantes (Hsu e Sandford 2007, 4-5; Linstone, Turoff e Helmer 2002, 5-9).

No caso dos inquéritos Delphi, verifica-se uma tendência para a simplificação de determinadas questões, tratando-as como eventos isolados. Esta situação conduziu ao desenvolvimento de técnicas, como a previsão baseada em matrizes de impactos cruzados, que se destinam a comparar uma série de “futuros possíveis” entre si e a ponderar efeitos de deslocação, substituição e multiplicadores associados aos cenários identificados pelos/as especialistas envolvidos/as (Comissão Europeia 2004).

Dada a morosidade do processo, é adotada uma versão modificada da técnica (por exemplo, Silva e Tanaka 1999; Guerra 2002, 148). Nas situações em que se resolve aplicar o questionário em situação de grupo, o anonimato de quem participa não pode ser garantido e os procedimentos do grupo e da formação dos consensos devem ser muito controlados.

12. Referências Bibliográficas

Comissão Europeia. 2004. *EVALSED - A Avaliação do Desenvolvimento Socioeconómico*. Comissão Europeia.

Dalkey, Norman. 1969. *The Delphi Method: An Experimental Study of Group Opinion*. Santa Monica, California: Rand.

Godet, Michel. 1985. *Prospective et Planification*. Paris: Economica.

Gordon, Theodore Jay. 1994. “The Delphi Method”. *The Millenium Project - Futures Research Methodology*.

Gordon, Theodore Jay. 2008. *The Real-Time Delphi Method*. Disponível em: <http://www.millennium-project.org/millennium/RTD-method.pdf>.

Guerra, Isabel. 2002. *Fundamentos e Processos da Uma Sociologia de Acção – O Planeamento em Ciências Sociais*. 2.ª ed. Cascais: Principia.

Hsu, Chia-Chien and Brian Sandford. 2007, Agosto. The Delphi Technique: Making Sense of Consensus. *Practical Assessment, Research & Evaluation* 12(10). Disponível no endereço: http://essentialsofmedicine.com/sites/default/files/Delphi%20Technique_%20Making%20Sense%20Of%20Consensus.pdf

Linstone, Harold, Turoff, Murray and Olaf Helmer. 2002. *The Delphi Method - Techniques and Applications*. University of Southern California.

Ludwig, Barbara. 1997. "Predicting the Future: Have you considered using the Delphi Methodology?" *Extension Journal*, 35. Disponível no endereço: <https://www.joe.org/joe/1997october/tt2.php>.

Piola, Sérgio Francisco, Vianna, Solon Magalhães e David Vivas-Consuelo. 2002. *Estudo Delphi: atores sociais e tendências do sistema de saúde brasileiro*. Rio de Janeiro: Caderno de Saúde Pública.

Silva, Roseli Ferreira e Oswaldo Yoshimi Tanaka. 1999. "Técnica Delphi: identificando as competências gerais do médico e do enfermeiro que atuam em atenção primária de saúde". *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 33(3), 207-216.

Wright, James Terrence Coulter e Renata Alves Giovinazzo. 2000. "DELPHI - Uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo". *Caderno de Pesquisas em Administração* 1(12), 54-65.

Para saber mais...

Anderson, Dorothy and Ingrid Schneider. 1993. "Using the Delphi Process to Identify Significant Recreation Research-Based Innovations". *Journal of Park and Recreation Administration*, 11(1), 25-36.

Witkin, Belle Ruth and James Altschuld. 1995. *Planning Conducting Needs Assessments*. Thousand Oaks: Sage.

PAINÉIS E JÚRIS DE CIDADÃS/ÃOS¹⁰

¹⁰ Com a colaboração de Fernanda Vaz e João Teixeira, estudantes do Mestrado de Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo (2014-2016 e 2013-2015, respetivamente).

1. DESIGNAÇÃO

PAINÉIS E JÚRIS DE CIDADÃS/ÃOS

2. Descrição genérica

Painéis e Júris de Cidadãs/ãos são uma forma de produção e análise de informação via metodologias participativas, que envolvem pessoas de uma determinada localidade, município ou governo em relação a um tema, estudo específico ou questão política de importância pública, com carácter consultivo (Painel) ou deliberativo (Júri). Ou seja, trata-se de uma forma de cidadania participativa que a sociedade encontrou para dar voz a cidadãs e cidadãos em termos de recomendação e deliberação de políticas locais.

Nesse sentido, um grupo de cidadãs e cidadãos, que não são especialistas do tema em debate, é escolhido de forma a representar a população na qual o estudo ou política terá impacto, ou seja, devem ser representantes dos diversos interesses que a questão afeta. Deve incluir pessoas das mais variadas conceções e ideologias, mas é preciso também destacar que tais pessoas não apresentem ligações com grupos particularmente interessados em um ou outro possível desdobramento da questão em debate de forma a não enviesar tendenciosamente o resultado do painel ou júri.

Geralmente são seleccionados grupos de 12 a 25 indivíduos, que ao longo do processo ainda podem ser subdivididos em grupos menores de forma a propiciar um ambiente que encoraje todas as pessoas que participam a desempenhar um papel ativo na construção de perguntas e opções às questões em discussão.

Esta metodologia procura conduzir este grupo a um processo semelhante a um julgamento, tendo como base uma lógica tripartida segundo a qual especialistas e outros *stakeholders* diretamente interessados são vistos como testemunhas que apresentam, da forma mais didática e detalhada, a sua visão sobre a questão. Esse processo deverá levar a um consenso no júri para se chegar a uma decisão ou um conjunto de recomendações.

3. Objetivos

Os júris de cidadãs/ãos pretendem que, através do conhecimento e discussão de um problema, envolvendo conhecimento científico e técnico e percepção de riscos por parte

de populações afetadas. Pretende-se que haja uma avaliação por parte das cidadãs e cidadãos que integram o painel ou o júri, que estes expressem uma visão bem formada e que apresentem propostas de resoluções face aos cenários expostos. Estas propostas e avaliações são posteriormente comparadas individualmente, em grupos e em sessão plenária. Tais resultados são então compilados em um “relatório dos cidadãos” elaborado pela equipa de investigação que desempenha a função de facilitação do painel ou do júri e depois deve ser aprovado pelos respetivos membros. Este produto é o documento oficial que deverá ser tido em conta por quem toma as decisões relativamente ao problema em questão. De uma forma geral, os painéis e os júris de cidadãs/ãos ajudam a:

- › aproximar e envolver os cidadãos e as cidadãs na vida pública;
- › formar pessoas esclarecidas e responsáveis;
- › influenciar quem decide as políticas através da apresentação de propostas válidas sobre diversos assuntos da comunidade.

4. aspetos logísticos e recursos humanos necessários: Que condições são necessárias à sua implementação? Quais são e que características devem ter os recursos humanos envolvidos?

A implementação desta metodologia implica uma mobilização de recursos considerável, desde logo pelo orçamento necessário. Durante cerca de quatro a cinco meses, três equipas trabalham no projeto e é necessário assegurar todas as condições necessárias, desde instalações de trabalho, ligações estáveis à internet e linha telefónica, entre outras. Durante a realização das audiências públicas é importante garantir as melhores condições de participação dos jurados. O espaço deve estar bem localizado, acessível a pessoas com deficiência, ter boas condições de luminosidade e garantir todas as necessidades neste tipo de trabalho. Deve estar previsto um espaço específico para os meios de comunicação social poderem fazer o seu trabalho.

Em alguns projetos, os jurados recebem uma bolsa que lhes permite fazer face a despesas de viagem, aos dias de trabalho perdidos e a outro tipo de despesas que não sejam asseguradas pela organização.

O Painel e o Júri de Cidadãs/ãos são compostos por três entidades fulcrais:

- › Direção e Equipa do Projeto;
- › Comité Consultivo;
- › Grupo de Trabalho.

A direção é responsável por supervisionar todo o projeto, contando com a assistência da equipa do projeto. Quer os membros da direção, quer os membros da equipa do projeto, são pessoas externas à entidade que promove o Painel ou o Júri de Cidadãs/ãos para que seja mantida a isenção e integridade em todo o processo. De facto, a escolha da equipa deve ser muito criteriosa porque deve assumir uma posição completamente neutra em todas as fases do mesmo.

À Equipa do Projeto cabe:

- › constituir o Comité consultivo (seleção e acompanhamento);
- › seleccionar o Painel ou o Júri;
- › definir a “acusação” (a ser aprovada pelo promotor);
- › preparar a agenda;
- › seleccionar especialistas;
- › tratar dos aspetos logísticos;
- › definir quem moderará as sessões;
- › organizar as audiências;
- › fazer o *follow-up* do projeto e
- › comunicar e disseminar os resultados junto da comunicação social.

O Grupo de trabalho deve ser constituído por menos de cinco pessoas, podendo incluir pessoal técnico mais próximo do promotor e pode também incluir membros do comité consultivo. A função deste grupo é assegurar que o projeto seja desenvolvido de acordo com os objetivos do promotor e fazer a mediação entre este e a equipa do projeto.

O comité consultivo é composto por quatro a dez elementos e a sua seleção é meteticulosamente pensada havendo o cuidado de incluir pessoas com diferentes perspetivas sobre o assunto em discussão, eventuais *stakeholders* chave e pessoas com posições neutras. O objetivo é que o grupo seja o mais equilibrado possível e que possa esclarecer devidamente os/as participantes.

5. Quais as fases de trabalho e suas características processuais?

As técnicas Painel de Cidadãs/ãos e Júri de Cidadãs/ãos implicam a participação de, pelo menos, duas entidades. A entidade promotora, que tem interesse em lançar a auscultação, e a entidade técnica, responsável por implementar o processo. Para além destas, podem existir outras que podem assumir o papel de financiadoras, por exemplo. Portanto, desde logo, é necessário que haja uma boa articulação e entendimento entre todos os parceiros para que a metodologia escolhida cumpra os objetivos e se desenvolva de acordo com os seus melhores princípios.

A escolha do tema é a principal questão a ser colocada na etapa de preparação prévia. O primeiro passo para a criação de um painel ou júri é definir quais os aspectos do problema que a equipa de investigação quer ver debatidos. Este é um processo que pode levar tempo para realizar as perguntas certas e definir a importância e a pertinência do tema para uma discussão pública.

Após a definição do problema, é necessário realizar a seleção do júri/painel a partir de cidadãs e cidadãos escolhidos aleatoriamente mas que sejam representativos da comunidade em questão. Este processo também exige um bastante tempo pois é através do correio que a carta convite para o painel é enviada. Deve-se ter em conta que muitas pessoas podem não aceitar o convite, portanto é preciso dimensionar bem a quantidade de convites para atingir o número mínimo de participantes.

Outro processo que demora tempo é a seleção de especialistas e pessoas influentes no tema. Para além da definição destas pessoas, um ponto importante a ter em consideração é a conciliação de agenda por parte destas, o que também determinará a data do painel.

Equipa de Investigação

A organização do Painel ou do Júri tem um papel importante no desenho e desenvolvimento da agenda, ou seja, de como o processo irá ocorrer e como serão realizadas as principais etapas de informação e discussão do tema.

No decorrer do processo, o principal recurso para o desenvolvimento de um painel ou júri de cidadãs/ãos é um facilitador/mediador externo neutro e imparcial. Esta moderação pode ser realizada por especialistas em mediação e mesmo sendo definidos antes de se iniciarem as sessões do painel, os participantes podem posteriormente recusar um determinado facilitador/a devido a algum enviesamento ou métodos da moderação.

A equipa de investigação tem portanto um papel de suporte durante a execução do painel e não deve participar diretamente das discussões e propostas desenvolvidas ao longo do processo. Findo o painel ou júri, a equipa juntamente com quem fez a moderação irá reunir as principais recomendações e considerações num relatório que após aprovação dos envolvidos no processo será apresentado como resultado formal do painel ou júri.

Fases do processo

O primeiro passo é a definição de um conselho que a partir de reuniões iniciais irá definir o tema a ser discutidos e desenhar as etapas e processos posteriores.

Tendo isso realizado, o passo então é a definição do painel ou do júri em si. Para isso, de acordo com Wakeford (2012; 28) é necessário realizar as seguintes tarefas:

- › Definir o grupo de especialistas e pessoas influentes no tema;
- › Recrutar cidadãs e cidadãos para fazer parte do painel ou do júri;
- › Organizar a agenda, definir as sessões e atividades que serão realizadas;
- › Recrutar “testemunhas” para o painel ou para o júri.
- › Facilitar as discussões.

O processo do painel ou do júri em si é realizado através de três grandes componentes:

1. receção de informação através de palestras, visitas a campo, projeção de vídeos, materiais escritos e outros;
2. processamento da informação através da discussão em pequenos grupos, plenárias ou audiências;
3. avaliação dos impactos das opções possíveis e consequências posteriores através de discussões em grupo, reflexão pessoal e exercícios de criação de consenso em plenária.

O painel ou o júri termina com a elaboração do “relatório dos/as cidadãs/ãos” o qual apresenta em resumo as recomendações e considerações aprovadas. No caso do painel, elas terão um valor de recomendação, no caso do júri de deliberação.

6. Tempo mínimo para implementar: Qual o tempo previsível entre o planeamento e a sua aplicação?

Este tipo de metodologia tem duração de 2 a 5 dias, entretanto é preciso cerca de 2 a até 6 meses de planeamento para a sua aplicação. Tendo em vista o pleno desenvolvimento da metodologia, a equipa deve ter em conta o orçamento disponível e a sua capacidade de realizar/seguir as recomendações do painel ou do júri.

7. Plano(s) de Investigação a que se adequa: Em que plano(s) de investigação se aplica?

Este tipo de metodologia tem aplicação mais voltada ao plano de investigação misto ou específico, podendo recair em estudos de avaliação onde a investigação “visa fundamentar uma tomada de decisões acerca do que se avalia” (Coutinho 2013, 374) ou também em estudos de investigação-ação onde se procura a compreensão de uma situação social tendo em vista uma maximização da utilidade de uma ação do ponto de vista coletivo.

Identifica-se, portanto, como sendo **situacional**, porque se debruça sobre o **diagnóstico** e soluções para um problema específico; **interventivo** porque apresenta propostas de ação; **participativo**, dado que todos os atores contribuem para a pesquisa e **autoavaliativo** dado que a intervenção pode não terminar com a entrega do relatório e as conclusões podem ser um instrumento de trabalho contínuo

8. Natureza da informação produzida: Que tipo de informação produz? Ângulos de interpretação que permite? Caracterização de relações entre indivíduos ou entre coletivos? Caracterização de organizações ou instituições?

A informação produzida tem um carácter instrumental uma vez que o resultado de um painel ou de um júri é uma lista de recomendações de ações ou opções em face de um dado cenário. Este tipo de metodologia também pode fornecer informação sobre a forma como uma comunidade específica percebe uma dada situação ou cenário, dessa forma pode também ser vista como informativa das características da comunidade.

Este tipo de técnica permite a interpretação e caracterização de coletivos face a alguma questão de impacto social quotidiano, ou seja, além de oferecer uma produção de informação a partir de um relatório de recomendações para tomada de decisão, pode servir também para caracterização de uma consciência coletiva em face de temas controversos ou passíveis de serem observados por vários ângulos.

9. Utilizações mais frequentes

Os painéis ou júris de cidadãos são uma ferramenta poderosa de consulta pública, utilizados normalmente por políticos e tomadores de decisão, uma vez que busca compreender de que forma as pessoas afetadas por uma ou outra decisão, irão avaliar esta a partir das opções disponíveis e suas possíveis consequências.

Mais utilizado para rastrear o interesse público e satisfação dos usuários em tópicos que podem variar desde políticas sociais, saúde pública e serviços em geral, bem como questões ambientais.

De uma forma geral, deve ser concebido para o público geral e não para grupos de interesse específico, sendo mais bem aplicado a questões centradas em valorização concreta de um tema do que com relação a questões técnicas ou de grande escala.

10. Dificuldades de operacionalização

Diversos problemas podem ocorrer ao longo da operacionalização de um painel ou júri de cidadãos/ãos. A principal problemática é a dificuldade de encontrar consenso entre o júri e nesse sentido o papel de quem faz a moderação é deveras importante (Carson 2003, 10).

Outra questão a considerar diz respeito à participação das pessoas envolvidas. Um efetivo envolvimento das partes deve incluir cooperação, autoreflexão, razoabilidade na sugestão de ações exequíveis, interação social e comunicação ativas e não hierárquicas.

A transferência de conhecimento para o júri pode apresentar problemas ao não informar de forma eficaz e didática as opções e possíveis consequências do problema em questão. Isto pode resultar em recomendações imprecisas e não representativas dos interesses da sociedade/ júri.

11. Vantagens e limitações

Se bem desenvolvidas as etapas e processos do painel, tendem a ser uma ferramenta teoricamente imparcial, estatisticamente representativa e com respostas bastante objetivas e balanceadas para fundamentar o entendimento e ação de quem toma decisões (Purdam 2012; 26).

Procura esgotar as fontes de informação acerca do problema para que a análise e decisão sejam tomadas da forma mais substanciada possível (Wakeford 2002, 1).

Pode ser utilizada conjuntamente com outras ferramentas e metodologias de forma a melhorar conceitos e formas de investigação.

A principal limitação desta metodologia é que a questão/problema em debate é definida pela organização patrocinadora e pode não ser necessariamente assim entendida pela população.

Tendo um reduzido número de participantes, pode também não ter representantes de toda a comunidade (Purdam 2012, 27).

Como não apresenta poder formal, não possui também um mecanismo de prestação de contas que vincule ações aos resultados do Painel ou do júri. Outra limitação pode estar no facto de as recomendações não serem exequíveis.

12. Referências Bibliográficas

Carson, Lyn. 2003. *Consult your community - A guide to using citizens' juries*. Planning Department NSW. Sidney. E-book disponível no endereço: www.planning.nsw.gov.au (Consultado em 28 de abril, 2014).

Coutinho, Clara P. 2013. *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*, 2.^a ed. Coimbra: Almedina.

Purdam, Kingsley. 2012. "What are Citizens' Juries?". University of Manchester - CCSR/ Social Statistics. Manchester. Disponível no endereço: <http://www.methods.manchester.ac.uk/events/whatis/citizensjuries.pdf> (Consultado em 28 de abril, 2014).

Wakeford, Tom. 2012. *Teach Yourself Citizens' Juries Guide*. 2.^a edição. E-book disponível no endereço: <http://www.speaksoc.org/wp-content/uploads/2012/03/Citizens-Juries-Book-Final.pdf> (Consultado em 28 de abril, 2014).

Wakeford, Tom. 2002. "Citizens Juries: a radical alternative for social research". *Social Research Update* 37, 1-5. Disponível no endereço: <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU37.html> (Consultado em 28 de abril, 2014).

Para saber mais...

Armour, Audrey. 1995. "The citizens' jury model of public participation". In *Fairness and Competence in Citizen Participation*, editado por O. Renn, T. Webler e P. Wiedemann (eds.), 57-69. Boston: Kluwer Academic.

Abelson J, Forest P-G, Eyles J, Smith P, Martin E and Gauvin F-P. 2001. "A Review of Public Participation and Consultation Methods". In *McMaster University Centre for Health Economics and Policy Analysis Research Working Paper 01-04*. Disponível no endereço: <http://www.citizenshandbook.org/compareparticipation.pdf>. (Consultado em 28 de abril, 2014).

Bennett, Paul and Susan J. Smith. 2007. "Genetics, insurance and participation: How a Citizens' Jury reached its verdict". *Social Science & Medicine*, 64(12), 2487-2498;

Crosby, Ned, Kelly, Janeth M. and Paul Schaefer. 1986. *Citizens Panels: A New Approach to Citizen Participation*. In *Public Administration Review*, Vol. 46, No. 2. 170-178. New Jersey: Wiley

Crosby, Ned and John C. Hottinger. 2011. The Citizens Jury Process. In *The Book of the States 2011*. 321-325. Lexington: The Council of State Governments.

Pimbert, Michael and Tom Wakeford, (eds). 2001. Overview - Deliberative democracy and citizen empowerment. Disponível no endereço: <http://pubs.iied.org/pdfs/G01305.pdf>.

Renn, Ortwin, Webler, Thomas and Peter Wiedemann (eds). 1995. *Fairness and Competence in Citizen Participation: Evaluating Models for Environmental Discourse*. New York: Springer.

Serapioni, Mauro. 2014. "Saúde, participação e abordagens deliberativas. Potencialidades e limites dos júris de cidadãos", Revista CESNOVA, 95-103;

Smith, Graham e Corinne Wales. 1999. "The Theory and Practice of Citizens' Juries". *Policy & Politics*, 27(3), 295 - 303.

Veasey, Keiko and Doug Nethercut. 2004. *Citizens Jury Handbook*. Saint Paul: The Jefferson Center. Disponível no endereço: <http://jefferson-center.org/wp-content/uploads/2012/10/Citizen-Jury-Handbook.pdf>. (Consultado em 5 de novembro, 2016)

Outros recursos eletrônicos:

<http://ncdd.org/rc/item/category/participatory-practices>

www.jefferson-center.org

PHOTOVOICE¹¹

11 Com a colaboração de Márcia Alves, aluna do Mestrado de Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo (2014-2016).

1. DESIGNAÇÃO

PHOTOVOICE

2. Descrição genérica

Photovoice é técnica participativa de investigação-ação desenvolvida por Wang e Burris, em 1992 (Kuratani e Lai 2011), cujos referenciais teóricos são os princípios da promoção da saúde, a educação para a consciência crítica de Paulo Freire, as teorias feministas e as abordagens não tradicionais da fotografia documental.

Orienta-se para a comunidade, cujos membros “são especialistas nas suas próprias vidas” (Bandurraga *et al.* 2013, 1), pelo que os capacita para caracterizá-la, através da fotografia (Wang, 1999), para alcançarem decisores e produzirem mudança social positiva (Palibroda *et al.* 2009).

3. Objetivos

Esta técnica visa:

- › Capacitar as pessoas para identificar, registar e refletir sobre forças e fraquezas pessoais e comunitárias (Wang 1999), reconhecendo o valor das suas experiências subjetivas;
- › Promover **o diálogo crítico e analítico sobre as condições sociais e as suas raízes (ICCYD 2008), através da discussão grupal sobre as fotografias; e**
- › Alcançar os responsáveis pelas políticas (Wang 1999) para influenciá-las (Palibroda *et al.* 2009).

4. Aspetos logísticos e humanos necessários: Que condições são necessárias à sua implementação? Quais são e que características devem ter os recursos humanos envolvidos?

Apesar da possibilidade de existirem parcerias e doações, a sua implementação implica, como foi referido, a obtenção de financiamento (para equipamentos/ materiais); a garantia

de um espaço para a realização das reuniões de grupo e a apresentação pública final; e, se necessário, a colaboração de outros profissionais (e.g. fotógrafos, psicólogos, educadores de infância/amas). Entre os materiais necessários destacam-se as máquinas fotográficas; material de papelaria (ICCYD 2008) e gravadores de vídeo/áudio para registar as reuniões de grupo (Bandurraga *et al.* 2013, 2).

Recursos humanos

A sua implementação exige a presença de um facilitador, que deve possuir amplas competências de trabalho comunitário, estar preparado para trabalhar muito e ser extremamente organizado, dado o número de pessoas e atividades envolvidas (Palibroda *et al.* 2009, 39). Dependendo do projeto, a equipa pode ainda incluir diretor/gestor de projeto, tradutores, assistentes, voluntários, consultores (Blackman e Fairey s.d., 45); profissional ou alguém treinado para tomar conta de crianças, quando existem participantes com crianças a cargo (Pies e Parthasarathy 2008, 7); especialista em aconselhamento/apoio para lidar com questões emocionais; fotógrafo local; facilitador de competências e/ou de grupo; transcritor. De salientar a importância dos participantes como co-investigadores/as (Palibroda *et al.* 2009). As responsabilidades de cada *stakeholder* devem ser claras, desde o início (Blackman e Fairey, s.d.).

5. Quais as fases de trabalho e suas características processuais?

Planeamento

Preparar a sua utilização implica aprender o máximo possível sobre a metodologia e sobre a(s) cultura(s) da comunidade com a qual se vai trabalhar (Blackman e Fairey s.d., 63); definir objetivos; determinar o orçamento e os recursos humanos; coordenar a logística; definir estratégias de recrutamento; recrutar os profissionais necessários (Pies e Parthasarathy 2008, 4); identificar na comunidade parceiros, serviços e formas de acesso (Palibroda *et al.* 2009, 47); obter financiamento (Palibroda *et al.* 2009, 68); definir as questões de enquadramento que guiarão os participantes (ICCYD 2008, 165).

Fases e Etapas do Processo

Wang (1999, 187-189) define as seguintes fases do processo:

- a. Conectar e consultar a comunidade** (acrescentada por Palibroda *et al.* 2009, 27-30): estabelecer conexões entre organizações da comunidade, seus membros, investigadores/as e outros grupos envolvidos;
- b. Selecionar e recrutar um público-alvo:** composto por pessoas com o poder de implementar as recomendações dos participantes (Wang 1999);
- c. Recrutar um grupo de participantes:** convidar ou atrair os membros da comunidade para participarem (Wang 1999);
- d. Introduzir a metodologia:** familiarizar potenciais participantes com a *photovoice*, possíveis riscos/reações emocionais/resultados (realistas), questões éticas (Palibroda *et al.* 2009), a natureza voluntária da participação e o tempo implicado para decidirem de forma informada se pretendem participar (Wang 1999);
- e. Obter o consentimento informado:** assinatura de um formulário de consentimento pelas pessoas interessadas em participar (Wang 1999);
- f. Definir um tema para as fotografias:** definir com os participantes os temas a focar e formas de os representar nas fotografias (Wang 1999);
- g. Distribuir câmaras fotográficas pelos participantes e explicar como utilizá-las:** focar a utilização da câmara e a fotografia, podendo ser convidado um fotógrafo local para esclarecer dúvidas (Palibroda *et al.* 2009);
- h. Proporcionar tempo para fotografar:** prever pelo menos duas semanas (Wang 1999);
- i. Reunir para discutir as fotografias:** facilitar o diálogo e a reflexão crítica (Pies e Parthasarathy 2008) em torno das fotografias (Wang 1999), que devem ser contextualizadas pelos autores (Palibroda *et al.* 2009);
- j. Planear com os participantes um formato para partilhar as fotografias e as suas histórias:** determinar com os participantes os resultados da investigação e preparar a sua apresentação ao público-alvo (Palibroda *et al.* 2009);

k. Ação social e mudança política (acrescentada por Palibroda *et al.* 2009): a evidência fotográfica e a sua narrativa visam a apresentação de recomendações credíveis às políticas e programas.

5. Tempo mínimo para implementar: Qual o tempo previsível entre o planeamento e a sua aplicação?

Até à data, os projectos photovoice conhecidos tiveram uma duração entre dois dias e oito anos (Blackman e Fairey s.d., 35). No entanto, é aconselhado um mínimo de quatro semanas para concretizar as suas diferentes fases (ICCYD 2008, 164).

6. Plano(s) de investigação a que se adequa: Em que plano(s) de investigação se aplica?

A *photovoice* constitui uma técnica de investigação-ação, não sendo consensual o plano de investigação no qual esta se insere. Tal como Coutinho (2011 311), pensamos que se aplica nos planos de investigação mistos ou pluri-metodológicos, já que recorre a vários métodos. Entre eles o *photovoice*, que por si só implica a utilização de meios audiovisuais (fotografia, vídeo, áudio, diapositivos) e de estratégias interativas (observação participante e análise documental) (Coutinho 2011, 318).

7. Natureza da informação produzida: que tipo de informação produz? Ângulos de interpretação permitidos?

Produz informação qualitativa e descritiva sobre a comunidade e os seus membros (Kuratani e Lai 2011, 3), incorporando informação visual gerada pelos participantes (Given *et al.* 2011, 1). Assim, aumenta a profundidade e a riqueza da informação recolhida (Kuratani e Lai 2011, 12), constituindo um acréscimo valioso à informação quantitativa (Pies e Parthasarathy 2008, 1).

8. Utilizações mais frequentes

Constitui uma abordagem flexível, podendo ser utilizada para investigar múltiplas questões, em diversos contextos e com diversos grupos.

Porém, é especialmente apropriada para captar a atenção de pessoas com poder de influência e decisão para questões estigmatizadas (e.g. pobreza, sem-abrigo, saúde mental) e para grupos de pessoas frequentemente ignorados, que enfrentam barreiras à participação social (Palibroda *et al.* 2009, 46); marginalizados, minoritários (Blackman e Fairey s.d., 8); e vulneráveis (e.g. mulheres, crianças, idosos) (Kuratani e Lai 2011, 3).

Além disso, é eficaz como método de empowerment destas populações (Palibroda *et al.* 2009), para identificar as suas necessidades (Kuratani e Lai 2011) e derrubar barreiras culturais e linguísticas (Pies e Parthasarathy 2008).

Enquanto co-investigadores, as pessoas que participam têm também a responsabilidade de analisar as suas descobertas. Wang (1999) sugere uma técnica estruturada de seleção de fotos e diálogo guiado. As fotos devem ser discutidas em pequenos grupos, em várias rondas, para codificá-las em categorias de questões, temas ou teorias. Os facilitadores devem circular pelos grupos, tirar notas ou gravar as discussões em vídeo/áudio, podendo recorrer a *software* para comparar resultados (Palibroda *et al.* 2009, 54-55).

A disseminação de resultados é extremamente importante para a *photovoice*, dada a sua ênfase na ação social. Enquanto técnica participativa, implica a colaboração dos participantes na divulgação dos resultados, que são apresentados ao público-alvo através de *flipchart*, cartolinas, molduras, apresentação de slides ou sítio na Internet (Lorenz e Webster s.d., 9). As estratégias de disseminação variam de acordo com os objetivos do projeto (Blackman e Fairey s.d.), cujos resultados podem ainda ser partilhados através de documentos escritos e eventos mediáticos... em diferentes locais e com diferentes públicos para alcançar mais pessoas (Palibroda *et al.* 2009, 61).

A *photovoice* constitui simultaneamente uma técnica de produção (através da fotografia e da narrativa) e de análise (através da discussão grupal) de informação, numa colaboração entre quem investiga e quem participa. Essa análise dá voz aos membros de uma comunidade, permitindo-lhes caracterizá-la em termos de forças e fraquezas (Pies e Parthasarathy 2008), perceber como as suas experiências se relacionam com a comunidade e como questões sociais mais amplas a influenciam (Palibroda *et al.* 2009).

9. Dificuldades de operacionalização

A sua implementação comporta algumas barreiras: traduzir histórias em ação nem sempre é fácil/possível; os participantes podem identificar questões fora do alcance do projeto e/

ou ter expectativas pouco realistas (Pies e Parthasarathy 2008); é difícil manter a confidencialidade em comunidades pequenas; podem surgir conflitos no grupo; analisar a realidade pessoal e social pode gerar reações emocionais entre participantes, que podem também ter dificuldades em fotografar e/ou em conciliar as exigências da sua vida pessoal com os objetivos de projeto (Palibroda *et al.* 2009).

10. Vantagens e limitações

A sua singularidade reside na ênfase na ação social (Wang 1999): vai além da facilitação do diálogo (Kuratani e Lai 2011), já que as fotografias se tornam numa linguagem partilhada e em estimulantes argumentos (Pies e Parthasarathy 2008) para afetar políticas e a mudança social; permitem que o público-alvo experiencie a comunidade aos olhos dos seus membros; e facilitam a expressão por pessoas com dificuldade em fazê-lo através das técnicas convencionais (Given *et al.* 2011). A sua natureza colaborativa conduz ao envolvimento genuíno dos participantes (Palibroda *et al.* 2009). Constitui uma forma inovadora de triangular os resultados da investigação pois utiliza diversas fontes: informação visual verbal, discussão grupal e reflexão individual (Given *et al.* 2011). Por último, gera sustentabilidade, ao estabelecer pontes entre a investigação, a comunidade e a política pública (Palibroda *et al.* 2009).

Implica elevado dispêndio de tempo por parte de quem investiga e das pessoas que participam (podendo ser necessários incentivos financeiros) e elevados custos com equipamentos e materiais. As questões éticas relativas à privacidade e à representação justa podem interferir nos resultados, já que são os participantes que determinam o que fotografar e estas podem influenciá-los. As fotografias não constituem informação *per se*, sendo necessária a sua análise (Given *et al.* 2011), e para algumas pessoas pode ser difícil representar ideias abstratas através da imagem (Palibroda *et al.* 2009). Por último, a ausência de um plano de ação social pode ter impactos negativos nos participantes, que sentem que os seus esforços foram realizados “no vazio” (Kuratani e Lai 2011).

11. Referências Bibliográficas

Bandurraga, Abby; Gowen, Kris; The Finding Our Way Team. 2013. *“I Bloomed Here”: a guide for conducting photovoice with youth receiving culturally- and community-based services*. Disponível no endereço da National Indian Child Welfare Association (NICWA): http://www.nicwa.org/research/documents/PhotovoiceGuideNov2013_000.pdf (Consultado em 5 de abril, 2014).

Blackman, Anna and Tiffany Fairey (s.d.). *The PhotoVoice Manual: a guide to designing and running participatory photography projects*. Disponível no endereço da organização Photovoice – Participatory Photography for Social Change: http://www.photovoice.org/PV_Manual.pdf (Consultado em 5 de abril, 2014).

Coutinho, Clara. 2011. *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.

Given, Lisa; Opryshko, Anna; Julien, Heidi, and Jordan Smith. 2011. Photovoice: a participatory method for information science [Versão Electrónica]. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, 48(1), 1-3.

Innovation Center for Community and Youth Development (ICCD). 2008. *Keeping healthy: strategies for reflection and learning*. Disponível no endereço do Innovation Center for Community and Youth Development (ICCYD): <http://www.theinnovationcenter.org/files/doc/D5/CLW%20pp%20164%20Photovoices.pdf> (Consultado em 5 de abril, 2014).

Kuratani, Darrah and Elaine Lai. 2011. *Photovoice Literature Review*. Disponível no endereço do Tobacco Education and Materials Lab (TEAM Lab): [http://teamlab.usc.edu/Photovoice%20Literature%20Review%20\(FINAL\).pdf](http://teamlab.usc.edu/Photovoice%20Literature%20Review%20(FINAL).pdf) (Consultado em 5 de abril, 2014).

Lorenz, Laura and Barbara Webster. s.d. *Doing Your Own PhotoVoice Project*. Disponível no endereço do projecto Brainline – preventing, treating and living with traumatic brain injury (TBI): http://www.brainline.org/multimedia/presentations/photovoice/Photovoice_Facilitators_Guide.pdf (Consultado em 7 de abril, 2014).

Palibroda, Beverly; Krieg, Brigitte; Murdock, Lisa and Joanne Havelock. 2009. *A practical guide to photovoice: sharing pictures, telling stories and changing communities*. Disponível no endereço do Prairie Women’s Health Centre of Excellence (PWHCE): http://www.pwhce.ca/photovoice/pdf/Photovoice_Manual.pdf (Consultado em 7 de abril, 2014)

Pies, Cheri and Padmini Parthasaraty. 2008. *Photovoice: giving local health departments a new perspective on community health issues*. Disponível no endereço do Contra Costa - Health Services (CCHS): http://cchealth.org/topics/community/photovoice/pdf/photovoice_article_2008.pdf (Consultado em 6 de abril, 2014).

Wang, Caroline (1999). Photovoice: a participatory action research strategy applied to women’s health [Versão Electrónica]. *Journal of Women’s Health*, 2(8), 185-191.

Para saber mais....

Brake, Lindsey; Schleien, Stuart; Miller, Kimberly, and Ginger Walton. 2012. Photovoice: A Tour Through the Camera Lens of Self-Advocates [Versão Electrónica]. *Social Advocacy and Systems Change Journal*, 3(1), 44-53.

Daw, Matt. 2011. *See it Our Way Participatory photography as a tool for advocacy*. Disponível no endereço do Photovoice – Participatory Photography for Social Change: <http://www.photovoice.org/html/ppforadvocacy/ppforadvocacy.pdf> (Consultado em 7 de abril, 2014).

Gagne, Cheryl et al. 2010. *Combating Prejudice and Discrimination through PhotoVoice Empowerment*. Disponível no endereço do Center for Psychiatric Rehabilitation: <http://cpr.bu.edu/wp-content/uploads/2011/11/Preview-Combating-Prejudice-and-Discrimination-through-PhotoVoice-Empowerment-Leaders-Guide1.pdf> (Consultado em 7 de abril, 2014).

North Bay Regional Health Centre. 2011. *photoVOICE North Bay Facilitator Guide*. Disponível no endereço do North Bay Regional Health Centre: http://c.ymcdn.com/sites/www.the-berylinsitute.org/resource/resmgr/PV_Facilitator_Guide.pdf (Consultado em 7 de abril, 2014).

Rabinowitz, Phil (s.d). *Implementing Photovoice in Your Community*. Disponível no endereço da Community Tool Box: <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/photovoice/main> (Consultado em 7 de abril, 2014).

Wang, Caroline. 2006. “Youth Participation in Photovoice as a Strategy for Community Change” [Versão Electrónica]. *Journal of Community Practice*, 14(1), 147-161.

Wang, Caroline and Cheri Pies. 2004. “Family, Maternal, and Child Health Through Photovoice” [Versão Electrónica]. *Maternal and Child Health Journal*, 8(2), 95-102.

Websites de projetos Photovoice:

- › <http://projeto-realidades.pt/>
- › <http://www.photovoice.org>
- › <http://www.tbphotovoice.org/>
- › <http://photovoice.ca/>
- › <http://www.photovoicesinternational.org/>
- › <http://photovoice.sg/>
- › <http://photovoiceaustralia.com.au/>
- › <http://www.photovoiceworldwide.com/projects.htm>
- › <https://www.indiegogo.com/projects/photovoice-iraq-picturing-change>
- › <http://steps-centre.org/methods/pathways-methods/vignettes/photovoice/>
- › <http://www.kids-with-cameras.org/home/>

STORYBOARD¹²

1. DESIGNAÇÃO

STORYBOARD

2. Descrição genérica

O Storyboard é um instrumento de pesquisa “proveniente da tradição cinematográfica” (Pricken 2001, cit. *in* Pereira 2012, 13), que utiliza a disposição de elementos visuais que representam uma narrativa no tempo (Fischer, Scaletsky & Amaral 2010). É construído através de uma sequência de planos (quadrados em branco), que são agrupados numa mesma página e que permite pensar em sequência, numa perspectiva de que uma coisa leva à outra (Law 2012).

Cada um dos planos apresenta imagens que ilustram o ponto de vista e enquadramento, intervenientes e objectos de acção, elementos do cenário, diálogos, sons, ambiente, emoções, motivações. É considerada uma técnica do pensamento criativo que “ajuda a pensar imagens e emoções, a ler e criar mensagens” (Carneiro 2008, 1856).

3. Objetivos

O Storyboard é utilizado para organizar a informação, visualizá-la de forma rápida e organizar o “fluxo imaginético” (Hart, cit. *in* Fischer, Scaletsky & Amaral 2010, 57).

Permite expor e explorar ideias ao longo de um projeto e incentiva à comunicação e colaboração com os agentes envolvidos (Truong, Hayes & Abowd 2006). Ao mesmo tempo que permite reflectir e expressar a experiência pessoal, desponta sentimentos, pensamentos e percepções (Law 2009). Através da criação de histórias, é estimulada a imaginação e são reconhecidas possibilidades e outras formas de fazer, estabelecendo bases de acção (Carneiro 2008).

Permite também o desenvolvimento e maior acessibilidade e da aprendizagem.

4. Aspetos logísticos e recursos humanos necessários: Que condições são necessárias à sua implementação? Quais são e que características devem ter os recursos humanos envolvidos?

Recursos Materiais

No que concerne ao material este instrumento é muito simples. Recorre essencialmente a folhas de papel (preferencialmente A3), lápis, fotografias e cartões (Braga, 2013). As atividades a implementar são a preparação do material necessário (papel, lápis, caneta, etc.) e a procura de um espaço (sala com mesas) adequado.

As aplicações informáticas como o *Adobe, Photoshop, Adobe Illustrator* e o *Microsoft PowerPoint*, são um bom auxílio na operacionalização dos *Storyboards*, bem como a utilização de imagens provenientes de *websites* como *istockphoto.com* (Truong, Hayes & Abowd 2006).

Algumas estratégias podem facilitar a criatividade e reflexão, tais como: a escrita criativa, role-play, simulação (“o que aconteceria se...”) e conversa aberta (Simpson, 2011, cit. in Law 2012).

A disposição em tabela de todos os elementos constituintes da história (quem são as pessoas e os lugares de onde são; que tipo de conversa estabelecem, quais os eventos/acometimentos e os significados atribuídos), permitindo uma maior “visualização” do conteúdo do *storyboard* (Law 2012).

Os *storyboards* devem ser desenvolvidos numa relação de um para um ou em pequenos grupos (Law 2009).

Recursos humanos

Os recursos humanos envolvidos na equipa de investigação devem conhecer os intervenientes (quem são, quais as suas características), possuir capacidade de trabalho em equipa, uma atitude aberta e criativa e competências de comunicação (Truong & Abowd 2006). Pereira (2012) e Troug & Abowd (2006) referem a importância da Prática Reflexiva, como opção metodológica nos processos criativos. Também Van Laren (2013), afirma ser imprescindível a construção de um ambiente seguro onde a confiança, a empatia e o respeito mútuo estejam presentes entre todos os intervenientes. Schon (1987, cit. in Law 2012) propõe que os profissionais envolvidos sejam capazes de lidar com sentimentos como a dúvida, a perplexidade e a confusão.

5. Fases do processo de execução: Quais as fases de trabalho e suas características processuais?

A construção dos *Storyboards* deverá atender a um conjunto de características, tais como:

- › Conter uma breve descrição textual e os detalhes mínimos que permitam a compreensão das suas características fundamentais;
- › O recurso a pessoas e emoções permite criar empatia entre intervenientes;
- › O número de painéis (quadros em branco) deve situar-se entre os 3 e 5 (Truong, Hayes & Abowd 2006).

Planeamento

A disposição em tabela de todos os elementos constituintes da história (quem são as pessoas e os lugares de onde são; que tipo de conversa estabelecem, quais os eventos/acontecimentos e os significados atribuídos), permitindo uma maior “visualização” do conteúdo do *storyboard* (Law 2012).

Fases e Etapas do Processo

O ponto de partida do *Storyboard* é a criação da narrativa, isto é, a caracterização e compreensão do(s) objetivo(s) que se pretendem obter. Braga (2013) e Law (2009) postulam a importância de começar com uma série de **questionamentos** em relação aos “principais pontos da história, como e quem são as personagens, qual a relação entre elas e quais são os planos de fundo que criam a história” (Braga 2013, 12), quais os **sentimentos e pensamentos subjacentes** a essa narrativa. Neste ponto, deve ser incentivada a **criação de notas**, como estratégia facilitadora. Ainda segundo o mesmo autor, depois de definido o ponto de partida, passa-se para a **elaboração do Storyboard**, que deve ser feito de forma segmentada e interativa.

Na última fase, deve ser incentivada a **reflexão e o debate** acerca do que foi apresentado (Law 2009).

6. Tempo mínimo para implementar: Qual o tempo previsível entre o planeamento e a sua aplicação?

O tempo mínimo para implementar o *storyboard* é variável e está dependente de um conjunto de fatores, mas estabelece-se em cerca de uma hora, quando realizado de um para um (Law 2009).

7. Plano(s) de investigação a que se adequa: Em que plano(s) de investigação se aplica?

O *Storyboard* é uma ferramenta que pode ser utilizada no plano de investigação-ação, pois possibilita dar voz às pessoas, numa perspetiva emancipatória, permitindo transformar a aprendizagem em ação. As histórias alicerçam a subjetividade, ao mesmo tempo, que permitem reconhecer o Eu e o Outro.

Law (2012) afirma que nenhuma história pode representar o mesmo para todas as pessoas e que o *Storyboard* é uma ferramenta que possibilita encontrar o modo pessoal de interpretar e transformar essa narrativa.

8. Natureza da informação produzida: Que tipo de informação produz? Ângulos de interpretação permitidos?

O *storyboard* incentiva o pensamento consciente, reflexivo e criativo sobre a condição humana, fornecendo um reportório para a ação, promovendo a autonomia dos participantes (Law 2012).

É um processo ativo, pois convida à construção do conhecimento, incentiva o pensamento crítico, propõe diferentes quadros de pensamento (através do questionamento), é progressivo (uma etapa leva a outra), a conversa surge em duas vias (uma pergunta gera uma resposta, que gera uma nova pergunta), é relacional e interativo e possibilita posicionar as pessoas intervenientes no duplo papel de protagonista e espectadora.

O *storyboard* pode ser realizado de pessoa para pessoa ou em pequenos grupos, numa relação de diálogo, confiança e respeito entre quem intervém.

9. Utilizações mais frequentes

O *Storyboard* ao gerar reflexão entre intervenientes, **ajuda a pensar em soluções**, numa proposta para **melhorar a prática social e educativa** (Coutinho 2013; Van Laren *et al.* 2013).

Pode ser utilizado como forma de explorar novos métodos de aprendizagem, através da produção de material didático de qualidade (Coutinho 2013; Magalhães *et al.* 2010). Insere-se nas novas estratégias de aprendizagem, permitindo maior eficácia e motivação para as aprendizagens (Coutinho 2013; Magalhães *et al.* 2014).

É um incentivo à reflexão e transformação das perceções pessoais, conduzindo a um desenvolvimento pessoal e social (Law 2009).

O *storyboard* está também associado ao conhecimento e exploração de uma determinada realidade e/ou situação-problema, através da projecção que os intervenientes fazem dos seus sentimentos e pensamentos (Gomes *et al.* 2013; Law 2009).

10. Dificuldades de operacionalização

As dificuldades de operacionalização prendem-se com a dificuldade em estabelecer o início ou o fim do *Storyboard*, uma vez que não se deve incluir informações irrelevantes ou muitos detalhes quando se incluem fotos num *storyboard*, pode ser difícil manter a consistência.

11. Vantagens e limitações

O *Storyboard* apresenta as seguintes vantagens:

- › Simplicidade de explorar e testar ideias;
- › Promoção de colaboração entre elementos de uma equipa;
- › Familiaridade que se tem com o “ato de contar histórias”;
- › Cada história possui uma natureza realista, cada passo é concreto e visual, o que permite visualizar a experiência (Lucena *et al.* 2014);

- › Permite a realização de pesquisas de forma lúdica, criativa e inovadora, permanecendo o entusiasmo e a paixão, ao mesmo tempo incentivando à introspecção e reflexão (construção dos intervenientes como agentes de mudança) (Van Laren *et al.* 2013).
- › É uma ferramenta de fácil compreensão (linguagem visual), o que sugere tratar-se de uma metodologia que pode ser utilizada com públicos-alvo em geral, mas também com públicos-alvo específicos (crianças, jovens, pessoas com deficiência intelectual).
- › Neste sentido, esta pode ser uma ferramenta que permite a “garantia dos direitos sociais, bem como de uma justiça cognitiva global comprometida com a validação de todos os saberes (sem hierarquias)” (Santos 2007, cit. *in* Jesus, Vieira e Effgen 2014, 776).

No que respeita aos limites: o *Storyboard* não é prático quando utilizado num projeto detalhado ou para retratar muitas ideias. Quando as pessoas sentem que não sabem desenhar podem ficar relutantes em participar e contribuir.

12. Referências Bibliográficas

Braga, Pedro Henrique Cacique. 2013. “Narrativa por Storyboards: técnicas e padrões”. *Revisão Sistemática para a Disciplina: Tópicos de Adaptatividade em Games*, Universidade Presbiteriana Mackenzie. Disponível no endereço: <http://pt.slideshare.net/phcacique/revisao-sistemica-story>. (Consultado em 5 de abril, 2015).

Carneiro, Vânia Lúcia Quintão. 2008. “Roteiros desenhados (tipo storyboard) por crianças como instrumento de investigação de percepções e competências audiovisuais junto a audiências infantis”. Apresentada em Comunicação e Cidadania no 5.º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Braga. Disponível no endereço: <http://www.lasics.uminho.pt/OJS/index.php/5sopcom/article/view/167>. (Consultado em 5 de abril, 2015).

Coutinho, Clara Pereira. 2013. *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. 2.ª Edição. Coimbra: Edições Almedina, 2013

Fischer, Gustavo; Scaletsky, Celso Carnos e Laura Guidali Amaral. 2010. "O storyboard como instrumento de projeto: reencontrando as contribuições do audiovisual e da publicidade e seus contextos de uso no design". *Strategic Design Research Journal* 3(2), 54-68.

Gomes, Isabelle Pimentel; Lima, Karinna de Abreu; Rodrigues, Larycia Vicente; Lima, Regina Aparecida Garcia de & Collet, Neusa. 2013. "Do Diagnóstico à sobrevivência do Câncer Infantil: Perspectiva de Crianças". *Texto Contexto Enferm, Florianópolis*, 22(3), 671-679.

Jesus, Denise Meyrelles de; Vieira, Alexandro Braga; Effgen, Ariadna Pereira Siqueira. 2014. "Pesquisa-Ação Colaborativo- Crítica: em busca de uma epistemologia". *Educação & Realidade*, 39(3), 771-788.

Law, Bill. "The uses of narrative, three-scene storyboarding, learning for living". 2012. Disponível no endereço: <http://www.hihohiho.com/storyboarding/sbL4L.pdf> (Consultado em 16 de março, 2015).

Law, Bill. 2009. "Using storyboards narratives for learning and research". Disponível no endereço: <http://www.hihohiho.com/magazine/mkngtwork/cafstrybrd.pdf>. (Consultado em 16 de março, 2015).

Lucena, Sergio Vinicius; Matos, Alexandre Veloso de; Kemczinski, Avaniilde; Ogawa, Aline Nunes e Isabela Gasparini. 2014. "Modelagem de requisitos baseada em cenários para o Storyboard da Metodologia para Construção de Objetos de Aprendizagem Interativos". *Nuevas Ideas en Informática Educativa TISE*, 275-282.

Magalhães, Celestino et al. 2014. "Práticas educativas com a edição de vídeo: motivar com criatividade". In *Currículo na contemporaneidade: internacionalização e contextos locais*, editado por, António Flávio Moreira et al. (orgs.). 1104-1109. Braga: Centro de Investigação Educação (CIEd), Instituto de Educação - Universidade do Minho.

Magalhães, Leandro et al. 2010. "Animação como ferramenta de desenvolvimento de criatividade e de comunicação de conteúdo científico". Apresentada no *Congresso Internacional*, São Paulo, Brasil, 8-12 de Fevereiro. Disponível no endereço: http://biblioteca.esec.pt/cdi/ebooks/docs/Magalhaes_animacao.pdf (Consultado em 3 de abril, 2015).

Pereira, Auréa Cristina de Jesus. 2012. "Desenhar uma história para colocar no dedo: A jóia como resultado de uma narrativa". *Dissertação de Mestrado*, Escola Superior de Artes e Design de Matosinhos.

Truong, Khai, Hayes, Gillian and Gregory Abowd. 2006. "Storyboarding: An Empirical Determination of Best Practices and Effective Guidelines". *DIS*. June, 26–28. Disponível no endereço: <https://pdfs.semanticscholar.org/5c11/98c12923fb0ca4da25699a5ae382ae-d4ea5d.pdf> (Consultado em 2 de abril, 2015).

Van Laren, Linda *et al.* 2013. "Starting with ourselves in deepening our understanding of generativity in participatory educational research". *South African Journal of Education*, 33(4), 1-16.

Para saber mais...

Moraveji, Neema; Li, Jason; Ding, Jiarong; O'Kelley, Patrick and Suze Woolf. 2007. "Comicboarding: Using Comics as Proxies for Participatory Design with Children". CHI. <http://moraveji.org/images/projects/comicboarding.pdf>.

Oliveira, Kethure Aline de; Amaral, Marília e Viviane de Fátima Bartholo. 2010. "Uma experiência para definição de storyboard em metodologia de desenvolvimento colaborativo de objetos de aprendizagem". *Ciências & Cognição*, 15(1), 19-32.

WORLD CAFÉ¹³

1. DESIGNAÇÃO

WORLD CAFÉ

2. Descrição genérica

Trata-se de uma metodologia participativa baseada num processo criativo e estruturado de geração de ideias através de diálogos entre indivíduos.

De acordo com Brown & Isaacs (2008 48), o “World Café é um simples, porém poderoso processo para promover o diálogo construtivo, o acesso à inteligência coletiva e a criação de possibilidades inovadoras para a ação, particularmente em grupos maiores do que as abordagens de diálogo tradicionais permitem acomodar. ... O inovador desenho do *World Café* torna possível que grupos – por vezes ultrapassando as centenas de pessoas – participem conjuntamente em rondas evolutivas de diálogo com três ou quatro participantes fazendo parte de uma conversa a dois e simultaneamente mais ampla. Pequenas e íntimas conversas interligam-se e baseiam-se umas nas outras à medida que as pessoas se movem entre grupos, polinizando ideias e descobrindo novas abordagens em torno de questões que realmente são importantes nas suas vidas, trabalho ou comunidades.” Desde a sua criação em 1995, que dezenas de milhares de pessoas têm participado em sessões de *World Café*.

3. Objetivos

A Metodologia *World Café* “é uma metodologia que se apoia no valor das conversas autênticas sobre temas que sejam centrais para os envolvidos. Criando um ambiente físico descontraído, positivo, estimulante à criatividade, dispondo as pessoas em redor de mesas onde há comida e bebida, pretende-se criar um contexto para conversas positivas, profundas e significativas, que potenciem a mudança positiva (Brown e Isaacs 2005, *apud* Rivero *et al.* 2013, 67).

Cada pessoa tem a sua própria perceção da realidade, é através da partilha destas perceções que se pode construir uma visão conjunta e, desta forma, desenvolver estratégias inovadoras para uma verdadeira mudança.

4. Aspectos logísticos e recursos necessários: Que condições são necessárias à sua implementação? Quais são e que características devem ter os recursos humanos envolvidos?

A preparação de uma sessão de *World café* inicia-se com a escolha do tema a debater e atribuição de um nome ao café.

Seguidamente, é fundamental a escolha de um espaço acolhedor e informal, com luz natural e uma vista agradável para criar uma atmosfera mais acolhedora.

Devem ser enviados convites originais, apelativos e motivadores, tendo em conta o tema adotado para cada evento.

Para garantir o sucesso da iniciativa, é importante fazer o levantamento do número de pessoas que estarão presentes de forma a adequar as condições.

Deve optar-se por mesas pequenas e redondas, cobertas com toalhas coloridas e pequenas jarras de flores. Colocam-se, no mínimo, duas folhas grandes de papel sobre a toalha e um copo com marcadores e canetas coloridos, tintas e outros materiais que permitam a expressão criativa. Não esquecer o material fundamental desta iniciativa: *Post-its*® de 10x15 cm coloridos para postar as ideias.

Para garantir o conforto dos participantes, deverão existir cadeiras para todos os intervenientes.

A existência de uma mesa adicional na frente da sala será um auxílio para colocar o material da pessoa anfitriã e de quem faz a apresentação, bem como uma outra mesa de apoio onde constem bebidas (café, chá, água, sumo) e aperitivos.

É relevante também que se coloque um mural ou um quadro onde se possam expor os trabalhos das mesas.

Recursos humanos

O que se pretende é estimular a contribuição de todas as pessoas, respeitando estilos e vontades diferenciados. Neste sentido, não existe um conjunto de características pré-definidas necessárias aos recursos humanos.

Existirá o/a anfitriã/o que recebe o Café e um/a por cada mesa. A/O anfitriã/o do Café deverá ser uma pessoa que esteja à vontade com o tema em discussão, garantindo que o tema é debatido em toda a sua extensão. Ter criatividade e capacidade comunicativa são características essenciais.

O/A anfitriã/o de cada mesa deverá ter espírito de iniciativa e liderança, incitando à participação ativa de todas as pessoas participantes que passam pela sua mesa.

É de ressaltar que quanto mais diversificado for o grupo de pessoas convidadas a participar, mais produtiva e enriquecedora será a experiência

5. Fases do processo de execução: Quais as fases de trabalho e suas características processuais?

Esta metodologia baseia-se em diretrizes que estimulam o diálogo criativo, partindo do princípio que existe um motivo claro e um tema bem definido.

Conforme podemos registrar em Brown, Isaacs e WCC (2008 52-53), as diretrizes deste dispositivo são:

- › Criar um contexto, isto é, definir bem o tema da reunião para que quem participa o entenda e se envolva.
- › Criar um espaço acolhedor, de forma a gerar um ambiente confortável e seguro, propício à criatividade.
- › Explorar questões que realmente importam. Questões relevantes para as preocupações da vida real do grupo são fulcrais para produzir resultados, descobertas e soluções eficazes.
- › Incentivar o contributo de todas as pessoas. Há cada vez mais uma consciencialização acerca da importância da participação e envolvimento coletivo. Deste modo, é essencial incentivar todas as pessoas a participar e a contribuir com as suas ideias e perspetivas.
- › Estabelecer ligações e conexões entre as pessoas e ideias. A oportunidade dos/as participantes se moverem entre as mesas, conhecerem novas pessoas, trocarem perspetivas, contribuirão ativamente com o seu pensamento e vincularão a essência das suas des-

cobertas aos círculos de pensamento cada vez maior, são características distintivas do *World Café*.

- › Ouvir para perceber os “*insights*” e questões relevantes. É importante ouvir e prestar atenção aos temas, padrões, ideias e perspectivas dos grupos para que seja possível realizar a conexão do conjunto.
- › Tornar o conhecimento coletivo visível e partilhar as descobertas. No final, é importante que se faça uma conversação em plenário, dando ao grupo, como um todo, a oportunidade de conectar as ideias.

Assim, após receção calorosa por parte do/a anfitriã/o em que é introduzida a metodologia *World Café*, a discussão inicia-se com uma pergunta que poderá ser colocada no quadro referido acima, ou com uma pergunta escrita num cartão que será diferente para cada uma das mesas. O/A anfitriã/o de cada mesa deve encorajar que os/as participantes a expressem as suas ideias com rabiscos, desenhos ou palavras-chave no *flipchart*. O/A anfitriã/o de cada mesa deve conectar essas ideias e dar as boas vindas a novos/as participantes em cada rodada.

Findo um tempo pré-estipulado (entre 20 a 30 minutos), os/as participantes são convidados/as a mudar de mesa, deparando-se com uma nova problemática, na qual terão que criar novas ideias e analisar as ideias já deixadas pelos/as participantes anteriores. Para evitar diálogos acalorados e excessivos, onde ninguém se consegue fazer ouvir, pode recorrer-se ao apoio, por exemplo, de um testemunho (como nas corridas de atletismo por equipas) que confere a quem o tiver na mão o direito exclusivo de tomar a palavra (pode inclusivamente para inicialmente provocar uma ronda por todas as pessoas numa mesa).

Depois de todos os participantes passarem pela totalidade das mesas, numa última rodada, voltam às suas mesas de partida, onde sintetizarão as descobertas. Segue-se uma reflexão em grupo onde serão debatidas as ideias mais importantes provenientes de cada uma das mesas e são retiradas as conclusões.

6. Tempo mínimo para implementar: qual o tempo previsível entre o planeamento e a sua aplicação?

O tempo entre o planeamento e a realização do evento depende da disponibilidade dos intervenientes e da sua motivação para a iniciativa.

Depende, também, da qualidade da divulgação, da disponibilidade do espaço onde se realizará o evento e, ainda, da eficiência da equipa organizadora.

7. Plano(s) de investigação a que se adequa: Em que plano(s) de investigação se aplica?

Aplica-se aos mais diversos planos de investigação cujo propósito se baseie na obtenção de respostas através da opinião da comunidade, utilizando um método de co-produção.

É a forma utilizada pelas comunidades, empresas, governos e pessoas de todas as esferas sociais para criar um propósito comum, partilhar conhecimentos e tomar decisões mais inteligentes.

Pelo dispositivo que propõe para a co-produção de conhecimento acerca de um problema ou de uma comunidade, é particularmente adequado para diagnósticos participativos a nível municipal e das freguesias.

8. Natureza da informação produzida: que tipo de informação produz? Ângulos de interpretação permitidos?

A metodologia *World Café* tem um formato simples, eficaz e flexível para a realização de um diálogo grupal, não se encontrando ligada a nenhum tipo específico de organização ou instituição.

Esta metodologia permite a co-criação de ideias e soluções para problemas comuns a toda a sociedade. Desta forma pode ser utilizada como uma abordagem estratégica para proporcionar uma mudança sistémica.

9. Utilizações mais frequentes

A metodologia de *World Café* deve ser aplicada em estudos não experimentais, nomeadamente em situações que se procure uma resposta ou resolução para uma questão/problema coletivo.

É uma ferramenta facilmente aplicável em comunidades ou organizações, podendo ser utilizada em qualquer contexto, seja nos negócios, saúde, educação; para resolver problemas locais, ou a uma escala maior.

10. Dificuldades de operacionalização

A maior dificuldade pode ser a mobilização de pessoas.

11. Vantagens e limitações

Trata-se um método simples e fácil de operacionalizar, que permite construir de forma coletiva soluções para problemas comuns a toda a sociedade. Permite aprofundar mais o tema e encontrar soluções mais diversificadas e adequadas do que outras técnicas em que a opinião da comunidade é recolhida de forma individual.

Não se aplica em todo o tipo de investigações, nomeadamente estudos científicos de índole experimental.

12. Referências Bibliográficas

Marujo, H a, L M Neto, a Caetano, and C Rivero. 2007. "Revolução Positiva: Psicologia Positiva e Práticas Apreciativas em Contextos Organizacionais." *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13: 115-136.

Brown, Juanita, Isaacs, David and World Café Community (WCC). 2008. "The World Café: Awakening collective intelligence and committed action". In *Collective Intelligence: Creating a prosperous World at Peace*, ed. Mark Tovey, 47-54. Oakton, Virginia: Earth Intelligence Network.

Benito, André, Dalete N'tchama, Diana Gomes, Rita Diniz e Thammy Couto. "A Dinâmica do World Café." *The World Café*. Disponível no endereço: <https://isfeuc.files.wordpress.com/2014/04/world-cafc3a9.pdf> (Consultado em 4 de abril, 2015).

The World Café Community. Disponível no endereço: <http://www.theworldcafe.com/> (Consultado em 4 de abril, 2015).

P. "Aprendizagem Social - Diálogos E Ferramentas Participativas: Aprender Juntos Para Cuidar Da Água". São Paulo: IEE/PROCAM, 2011.

Rivero, Catarina, Sousa, Liliana, Grilo, Patrícia e Sofia Rodrigues. 2003. *Manual – Práticas Colaborativas e Positivas na Intervenção Social*. EAPN Portugal/Núcleo Distrital de Leiria.

Para saber mais...

Brito, Irma et al. 2015. "Fatores associados ao consumo de álcool na adolescência, em função do gênero". *Psicologia, Saúde & Doenças*, 16(3), 392-410. Disponível na Base de dados RCAAP.

Bulsara, Caroline; Khong, Linda; Hill, Anne Marie and Keith Hill. 2016. "Investigating Community Perspectives on Falls Prevention Information Seeking and Delivery: Older Person Perceptions Regarding Preferences for Falls Prevention Education Using a World Cafe Approach". *Journal of Community Psychology*, 44(7), 937-944.

Chang, Wen-Long. 2015. "The impact of World Café on entrepreneurial strategic planning capability". *Journal of business research*, 68(6), 1283-1290.

Estacio, Emeé and Toni Karic 2016. "The World Café: An innovative method to facilitate reflections on internationalisation in higher education". *Journal of further and higher education*, 40(6), 731-745.

Thunberg, Odd Arne. 2011. "World cafes and dialog seminars as processes for reflective learning in organisations". *Reflective Practice*, 12(3), 319-333.

PLGE LOCAL GENDER EQUALITY

PROMOTOR:



PARCEIROS:



FINANCIAMENTO

