



apoiar as áreas INsulares e de baixa densidade na transição para uma Economia mais CIRCULAR

Eixo prioritário — Prioridade de investimento — Objetivo específico 3-1-1
Eixo prioritário 3: Proteger e promover os recursos culturais e naturais do
Mediterrâneo

D. 3.4.1: Relatório de Capacitação INCIRCLE

WP3: Ensaio

Atividade 3.4: Criar um terreno comum: organização de um seminário de capacitação
para parceiros do projeto

Parceiro responsável: Area Science Park

Versão final

Distribuição ao público

31/07/2020

Índice

1.	Grupos de trabalho das partes interessadas INCIRCLE	3
1.1.	Objetivo dos SWG INCIRCLE	3
1.2.	Reuniões programadas do SWG	4
2.	Facilitação dos SWG INCIRCLE	6
2.1.	Competências de um facilitador	6
2.2.	Kit de ferramentas do facilitador	9
3.	Ferramentas participativas a utilizar por INCIRCLE	10
3.1.	Plataformas online para hospedar processos participativos e reuniões	10
3.1.1.	VideoFacilitator	10
3.1.2.	Zoom	10
3.2.	Ferramentas de Brainstorming	11
3.2.1.	Técnica Phillips 66	11
3.2.2.	Técnica 1-2-4-All	12
3.3.	Ferramentas de «Icebreaking»	12
3.4.	Ferramentas digitais colaborativas	13
3.4.1.	Miro	13
3.4.2.	Jamboard	13
3.4.3.	Mentimeter	14
3.5.	European Awareness Scenario Workshop (EASW)	15
3.5.1.	Origens do método EASW	15
3.5.2.	Como funciona?	16
4.	Principais dicas e sugestões	19
5.	Materiais adicionais	20
6.	Anexos	22

1. Grupos de trabalho das partes interessadas INCIRCLE

Este conceito de participação é fundamental no INCIRCLE, cujas atividades se baseiam na participação das partes interessadas através da criação, ativação e consulta dos Grupos de Trabalho de Partes Interessadas (Stakeholder Working Group em inglês e doravante SWG). O SWG é reconhecido como uma equipa de trabalho interdisciplinar composta por organizações e indivíduos envolvidos e interessados em todos os aspetos do turismo. O SWG ajudará a definir as prioridades do sector e a adaptar as políticas às necessidades e especificidades do território, de acordo com os princípios da economia circular.

Em termos gerais, o valor acrescentado dos SWG INCIRCLE reside na combinação de perspetivas diferentes sobre a mesma questão. Esta análise comparativa enriquece todos os participantes e estimula a identificação de soluções alternativas, às quais um único indivíduo não teria pensado.

O parceiro responsável pela criação do SWG tem de identificar corretamente as expectativas das partes interessadas e planear feedbacks atempados às partes interessadas envolvidas, de forma a cultivar uma relação próxima e frutuosa e torná-las envolvidas e empenhadas.

1.1. Objetivo dos SWG INCIRCLE

Em cada território parceiro, a nível regional/nacional e local, é criado um SWG que atua como laboratório, a fim de reunir diferentes perspetivas e fomentar um interesse comum, assegurando a cooperação e a participação vertical e horizontal.

Em termos gerais, o SWG nos territórios parceiros apoia:

- a recolha de dados e informações relevantes para análise e avaliação de acordo com os indicadores de circularidade do INCIRCLE;
- a identificação dos principais estrangulamentos e desafios do turismo sustentável no território;
- a identificação das boas práticas a incluir na Plataforma de Conhecimento do INCIRCLE;
- a nível regional/nacional: a elaboração de estratégias regionais/nacionais INCIRCLE, fornecendo contributos nas diferentes fases de desenvolvimento das estratégias;
- a nível local: a elaboração de planos de ação locais, coerentes com as estratégias regionais/nacionais supramencionadas

Um SWG eficaz assenta no envolvimento proativo de um máximo de 30 participantes, que podem ser selecionados a partir da seguinte lista, de acordo com as considerações e oportunidades específicas a aproveitar:

- Organização de turismo regional/local e empresa de desenvolvimento turístico
- Departamentos de planeamento local, transportes e desenvolvimento rural/urbano
- A entidade de gestão de resíduos (água e sólidos)
- O serviço ou entidade de abastecimento de água (local e regional)
- O serviço e/ou distribuidor de energia

- O departamento de polícia/segurança
- Os organismos de gestão florestal/áreas protegidas ou parques
- A autoridade aeroportuária/portuária (se aplicável)
- A associação local de hotelaria ou turismo
- Associações de guias turísticos, campismo, caravanismo, alojamento ou apartamentos
- Organizações não governamentais pertinentes
- A câmara de comércio local
- Associações e/ou sindicatos de empregados de turismo
- Instituições académicas relevantes envolvidas em investigação associada
- Associações ambientais
- Representantes da comunidade local, residentes e, eventualmente, turistas.

1.2. Reuniões programadas do SWG

A fim de cumprir os objetivos acima referidos, o SWG reunir-se-á pelo menos **quatro vezes** durante o projeto, tanto a nível regional/nacional como a nível local.

Durante a primeira reunião, as partes interessadas serão informadas sobre os objetivos, as atividades e os resultados principais do INCIRCLE. Ao mesmo tempo, ser-lhes-á pedido que:

- identifiquem os principais estrangulamentos e desafios do turismo sustentável ao nível dos destinos;
- forneçam as boas práticas a incluir na Plataforma de Conhecimento do INCIRCLE;
- forneçam dados e informações relevantes para a futura análise e avaliação da circularidade do turismo no território;

Durante a segunda e terceira reuniões, será pedido às partes interessadas que:

- definam uma visão comum sobre um destino turístico sustentável e circular
- definam os objetivos principais e as medidas relacionadas para alcançar a visão comum
- definam responsabilidades, calendário e financiamento para cada medida identificada

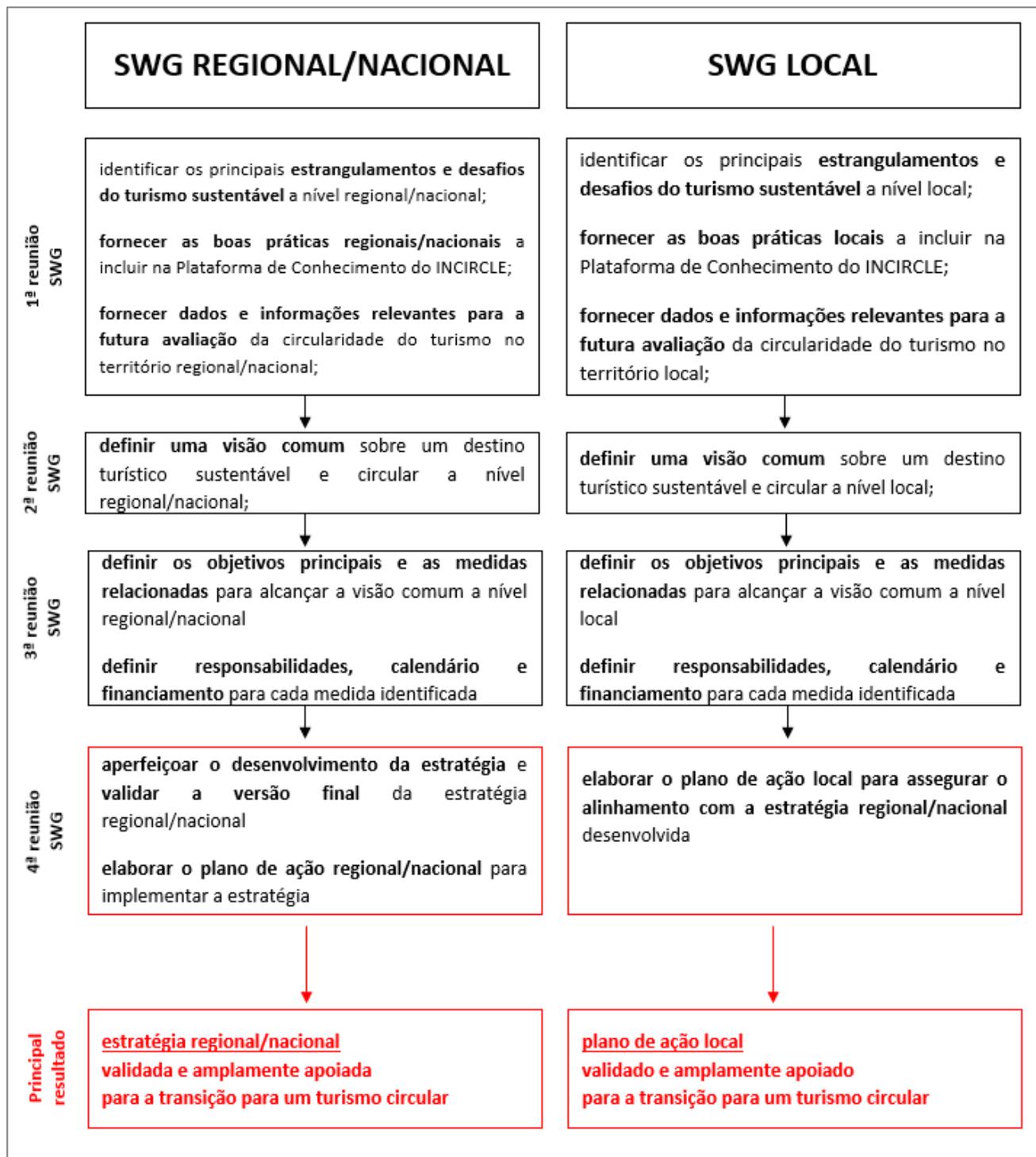
Durante a quarta reunião, estão previstos diferentes resultados a nível regional/nacional e local:

- a nível regional/nacional: aperfeiçoar o desenvolvimento da estratégia, validar a sua versão final, elaborar os planos de ação regionais para implementar a estratégia, bem como
- a nível local: assegurar o alinhamento com a estratégia regional/nacional desenvolvida e elaborar um plano de ação local.

Poderão ser organizadas reuniões adicionais com as partes interessadas para as manter atualizadas sobre as realizações dos projetos.

A fim de facilitar a recolha e a reunião do feedback, são fornecidos modelos aos parceiros, para desenvolver uma metodologia de trabalho homogénea baseada na abordagem participativa, que permita recolher resultados de uma forma organizada e estruturada (Anexo 1 - Modelos SWG INCIRCLE).

Figura 1. Fluxograma SWG INCIRCLE a nível local e regional/nacional
Fonte: Projeto INCIRCLE



2. Facilitação dos SWG INCIRCLE

É necessário um processo guiado para atingir o objetivo de reuniões eficazes e produtivas dos SWG meetings nos territórios parceiros. As atividades INCIRCLE dependem fortemente do interesse e do empenho das partes interessadas e, como tal, assentam numa abordagem mediada para que as pessoas colaborem e cooperem melhor, ajudando-as a definir os seus objetivos comuns e a planear conjuntamente a forma de os alcançar.

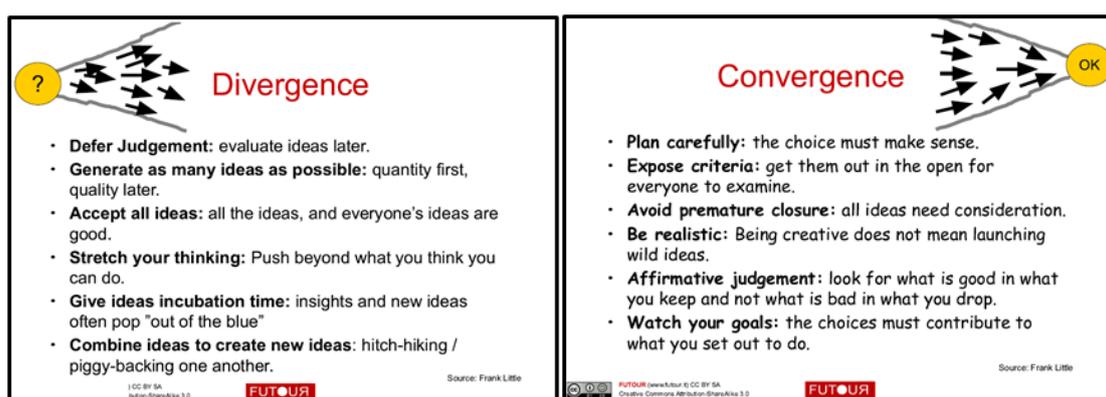
Deve ser nomeado um facilitador em cada território parceiro, que será responsável por orientar as partes interessadas através das diferentes reuniões do SWG, esclarecendo os objetivos e as expectativas de cada reunião, incentivando a participação, gerindo o fluxo da reunião e ajustando o processo em função das necessidades. O facilitador pode ser um funcionário de um dos parceiros ou um perito externo designado especificamente para esta função.

2.1. Competências de um facilitador

Os facilitadores não devem fazer parte do grupo e, como tal, devem ser neutros como um árbitro num jogo: não devem participar no conteúdo do debate que facilitam. Devem antecipar futuros desafios e criar expectativas, apoiando simultaneamente o processo decisório do grupo, transformando as divergências iniciais em convergências, chegando a um consenso sobre os objetivos, de modo a ajudar os participantes a produzir resultados específicos. Os facilitadores são envolvidos quando uma solução específica ou uma mudança precisa de ser acordada e co-concebida por várias partes interessadas através de processos participativos. Os processos participativos são contextos de aprendizagem em que as partes interessadas compreendem as perspetivas recíprocas para encontrar objetivos comuns. A mudança é um processo que requer uma capacidade ativa de ouvir, de abertura e tempo.

Figura 2. Principais características da divergência e da convergência

Fonte: Apresentação PowerPoint elaborada pelo facilitador Paolo Martinez para o seminário de capacitação do INCIRCLE



Há duas funções principais num workshop participativo (para além da organização local, logística, elaboração de relatórios):

- **O gestor de conteúdos/temas.** Trata-se normalmente do promotor do projeto, o cliente, o responsável pelo programa e o gestor do projeto. Esta pessoa ou equipa é responsável pelo tema/tópicos e conteúdo e pela sua aplicação posterior na estratégia ou política. O gestor de conteúdos indica os objetivos e os

desafios e é responsável, ao longo de todo o processo participativo, por analisar, interpretar e transformar a informação emergente (recolhida através do processo participativo facilitado) em resultados, ações, estratégias e implicações de política específicos.

- **O facilitador (gestor de processo)** é responsável pela forma como o processo participativo é concebido e executado de modo a alcançar os melhores resultados, realizações e impacto possíveis. É um apoio auxiliar ao gestor de conteúdos e é totalmente imparcial. Recebe um resumo dos objetivos do processo participativo, compreende o contexto, o número de participantes e os seus antecedentes e negocia com o proprietário dos conteúdos um possível plano de ação, indicando o conjunto ideal de métodos, agenda, local e logística (presencial ou remota), atividades síncronas (durante os workshops) e assíncronas (antes ou depois do workshop). No workshop, o facilitador ajuda os participantes a comunicar e compreender os pontos de vista uns dos outros através de abordagens divergentes e convergentes (ver as tabelas abaixo). A facilitação é uma profissão muito importante e eficaz e uma competência que pode ser aprendida por qualquer pessoa através da prática e da experiência.

É importante compreender que estas duas funções são tão distintas como o azeite e vinagre: não é possível assobiar e cantar ao mesmo tempo. Por conseguinte, a gestão de conteúdos, a definição de objetivos/agenda, a análise, a elaboração de relatórios, a estratégia/política não podem ser atribuídas a um facilitador. O facilitador deve estar informado e consciente disso e pode influenciar a sua ativação, aconselhando sobre o que é possível, tendo em conta o contexto, o tempo e os participantes. O gestor de conteúdos pode ser demasiado parcial ou já ter a solução em mente, correndo assim o risco de desincentivar os participantes no processo de aprendizagem e mudança a longo prazo. Tem de haver uma colaboração estreita entre o gestor de conteúdos e o facilitador, a fim de alcançar o máximo impacto e resultados. A colaboração entre os gestores de processo e de conteúdos é um processo de fortalecimento mútuo. Os processos de mudança mais bem sucedidos mantiveram esta distinção entre as funções de conteúdos e de processo muito clara.

As seguintes competências e ferramentas constituem as bases para uma reunião facilitada eficazmente:

Tabela 1. Principais características da divergência e da convergência

Fonte: Tabela baseada nas informações fornecidas por Kaner, Sam. «Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making». São Francisco: Jossey-Bass, 2007

Parafrasear	Para demonstrar a um orador que as suas palavras foram ouvidas e como foram entendidas pelos outros. Normalmente, o facilitador pelas suas próprias palavras diz o que pensa que o orador disse. Para introduzir paráfrases, utilizam-se frequentemente as seguintes expressões: <ul style="list-style-type: none">▪ “Parece que está a dizer...”▪ “Deixe-me ver se estou a compreender...”▪ “É isto que entende?”
Incentivar as pessoas	Ajudar as pessoas a esclarecer, desenvolver e aperfeiçoar as suas ideias, permitindo-lhes exprimir melhor o que pensam. Ajuda as pessoas a esclarecer a ideia, especialmente quando os ouvintes estão um pouco confusos ou mesmo incertos. Podem ser utilizadas as seguintes perguntas abertas e não direcionadas: <ul style="list-style-type: none">▪ “Pode dizer mais sobre isso?”▪ “Pode dar-nos um exemplo?”▪ “Porque é que isso é importante para si?”▪ “Dê-nos mais informações”▪ “Porque é que isso é assim?”
Espelhamento	Trata-se de uma forma formal de parafrasear, em que o facilitador repete literalmente as palavras do orador. Quanto mais um facilitador sentir necessidade de instaurar neutralidade,

	mais frequentemente deve usar o espelhamento e não a paráfrase. O facilitador deve utilizar as palavras do orador e não as suas palavras.
Recolher ideias	Ajudar os participantes a criar uma lista de ideias. A recolha eficaz começa com uma descrição concisa da tarefa. Por exemplo, <i>“Durante os próximos dez minutos, avaliem esta proposta indicando os prós e os contras. Primeiro, vou pedir a alguém que indique uma vantagem. Depois vou pedir uma desvantagem. E assim por diante. Vamos criar ambas as listas ao mesmo tempo.”</i> O facilitador deve deixar claro ao grupo que este é um momento para gerar ideias e não para as julgar.
Ordenar	Ajudar as pessoas a falar um de cada vez quando todos querem falar ao mesmo tempo. Permite que todos saibam que terão a sua oportunidade. Basicamente, implica pedir a quem quer falar que levante a mão e atribuir um número para a sequência de intervenção. Depois de todas as pessoas terem terminado a sua intervenção, pergunte se alguém deseja falar.
Registrar	Registe as diferentes linhas de pensamento que estão a decorrer simultaneamente num único debate. Este processo torna visível que estão a ser discutidos vários tópicos do tema e, como tal, igualmente válidos.
Encorajar	<p>Criar uma abertura para a participação das pessoas sem colocar ninguém sob os refletores. O encorajamento é especialmente útil durante a fase inicial de um debate, enquanto os membros ainda estão a aquecer. Podem ser utilizadas as seguintes perguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ “Há outras ideias a este respeito?” ▪ “Alguém tem uma história de sustentabilidade que gostaria de partilhar?” ▪ “O que é que os outros pensam?” ▪ “Alguém tem perguntas sobre esta discussão?”
Equilibrar	<p>Incentivar o grupo a alargar o debate de modo a incluir outras perspetivas ou outros pontos de vista. Passar a mensagem: “É normal exprimir pontos de vista contrários e ter opiniões diferentes.”</p> <p>Podem ser utilizadas as seguintes perguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ “Há outras formas de encarar esta questão?” ▪ “Há mais alguém que concorde com esta perspetiva?” ▪ “Ok, ouvimos a opinião de três pessoas sobre esta questão. Alguém tem uma opinião diferente?” ▪ “Alguém pode fazer de advogado do diabo durante alguns minutos?” ▪ “Então, já ouvimos o ponto de vista de X e o ponto de vista de Y. Haverá outra maneira de encarar a questão?”
Dar espaço às pessoas mais caladas	<p>Cada grupo tem alguns membros mais faladores e outros que falam com menos frequência. O facilitador deve estar atento aos membros silenciosos, verificando a linguagem corporal ou as expressões faciais que possam indicar o seu desejo de falar e fazendo-os sentir parte do grupo. Deve convidá-los a falar, mas se recusarem, o facilitador deve ser gracioso e seguir em frente, respeitando a sua escolha de participar ou não.</p> <p>Podem ser utilizadas as seguintes perguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ “Há algo que gostaria de dizer?” ▪ “Querias acrescentar alguma coisa?” ▪ “Parece que está prestes a dizer alguma coisa...”
Silêncio intencional	<p>Um silêncio breve (poucos segundos) dá aos participantes o tempo para pensar e descobrir o que querem dizer.</p> <p>O silêncio intencional também pode ser utilizado para reconhecer momentos de excepcional emoção. Após uma declaração de entusiasmo ou vulnerabilidade, o silêncio intencional permite ao grupo fazer uma pausa, refletir e dar sentido à experiência. Por vezes, todos no grupo estão confusos ou agitados ou com dificuldades de concentração. Nesses momentos, o silêncio pode ser muito útil. Diga, <i>“Ficamos um momento em silêncio para pensar no que isto significa para cada um de nós.”</i></p>
Evidenciar os Pontos Em Comum	<p>Valida as áreas de desacordo do grupo, concentrando-se simultaneamente nos pontos de acordo. O facilitador deve, em primeiro lugar, resumir as diferenças e seguir com a base comum. É importante à medida que os grupos se polarizam, evidenciar os pontos de acordo como base para trabalhar no sentido de um acordo mútuo.</p>

2.2. Kit de ferramentas do facilitador

Há uma série de artigos e ferramentas úteis que um facilitador deve ter consigo para ajudar os participantes a integrarem-se rapidamente no ambiente colaborativo em que estão a trabalhar, garantindo um resultado positivo. Apresentamos abaixo os que são utilizados de forma mais ampla e intensiva, tanto em reuniões presenciais como em reuniões remotas:

- **Crachás ou cartões com nomes** para si e os participantes se lembrarem dos nomes uns dos outros. Se nenhum destes estiver disponível, pode utilizar fita crepe.
- **Folhas de papel e canetas** para os participantes tomarem notas.
- **Post-it**, para registar ideias e contributos individuais. Se disponíveis, prefira os coloridos. Se não estiverem disponíveis, pode usar pequenos pedaços de papel e fita crepe.
- **Canetas e marcadores coloridos** para desenhar e escrever em blocos de papel e em Post-it.
- **Brinquedos de treino pequenos e leves** para eventos informais para ajudar a «partir o gelo», bem como para serem utilizados para «tomar a palavra».
- **Sinos** para comunicar aos participantes na reunião que a reunião está a começar e, em especial, quando pretende chamar a atenção (por ex., quando pretende voltar a reunir pequenos grupos num grande grupo ou quando a situação ficou fora de controlo ou se afastou do assunto).
- **Fita crepe** para colar folhas de papel ou imagens em paredes permitidas (isto minimiza a descolagem da tinta) onde não são fornecidos suportes ou quadros de parede.
- **Autocolantes coloridos em forma de estrela ou círculo** para auxiliar o processo de tomada de decisão do grupo.
- **Folhetos, documentos de apoio ou audiovisuais** conforme o caso.

3. Ferramentas participativas a utilizar por INCIRCLE

3.1. Plataformas online para hospedar processos participativos e reuniões

As reuniões e eventos participativos podem ser realizados ao vivo ou online.

Quando se realizam reuniões ao vivo, é importante organizar a reunião numa sala adequada, onde haja espaço suficiente para todos os participantes convidados. Além disso, pode ser adequado ter acesso a diferentes salas pequenas, uma vez que permitirá a realização de sessões mais interativas, aumentando a participação e o envolvimento dos participantes.

As reuniões e eventos participativos também podem ser organizados de forma eficaz online, reduzindo as questões organizativas (viagens e deslocações dos participantes para chegar ao local, serviço de catering, etc.), tornando o processo mais fácil e mais eficaz em termos de custos.

Figura 3. Regras base para o workshop online

Fonte: Apresentação PowerPoint elaborada pelo facilitador Paolo Martinez para o seminário de capacitação do INCIRCLE



Diferentes ambientes interativos online podem contribuir para uma boa execução dos processos participativos.

3.1.1. VideoFacilitator

É uma ferramenta interativa de videoconferência multissala, que permite a um máximo de 90 pessoas trabalhar em conjunto, que podem deslocar-se livremente da sessão plenária para sessões paralelas que decorrem em salas diferentes, como se trabalhassem em conjunto na vida real.

Mais informações sobre VideoFacilitator são fornecidas nos anexos (Anexo 2 – VideoFacilitator Manual).

3.1.2. Zoom

É uma ferramenta interativa de vídeo e webconferência, que pode ser utilizada para realizar webinars, bem como processos participativos. Oferece a possibilidade de criar salas de discussão, mas não permite que os participantes circulem livremente entre as diferentes salas.

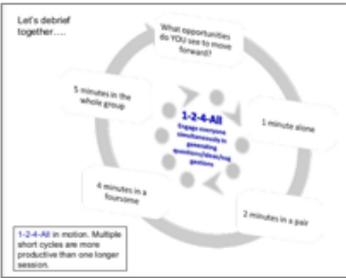
3.2.2. Técnica 1-2-4-All

Figura 5. 1-2-4-All

Fonte: com base nas informações fornecidas no site de Liberating Structures

1-2-4-All

Dar a todos uma oportunidade igual para fazer perguntas, dar ideias e sugestões



Os 5 Elementos Estruturais:

1. Pergunta de desafio colocada pelo facilitador
2. **Individualmente:** Autorreflexão em silêncio sobre um desafio partilhado, enquadrado como uma pergunta (por exemplo: Que oportunidades vê para fazer progressos neste desafio? Como lidaria com esta situação? Quais ideias ou ações recomenda?) *1 min.*
3. **Aos pares:** produzir ideias, a partir de ideias de autorreflexão. *2 min.*
4. **Em grupos de 4:** partilhar e desenvolver as ideias do seu par em grupos de quatro. Observar as semelhanças e diferenças. *4 min.*
5. **Na sessão plenária:** o facilitador pergunta "Qual é a ideia que se destacou na vossa conversa?" Cada grupo partilha uma ideia importante com todos (repetir o ciclo se necessário). *5 min.*

Conselhos

- Facilite rigorosamente a autorreflexão em silêncio antes das conversas aos pares
- Peça a todos para anotarem as suas ideias durante a reflexão em silêncio
- Use sinos para anunciar as transições
- Respeite um calendário preciso, faça outra ronda se necessário
- Num grupo grande durante «All», limite o número de ideias partilhadas a três ou quatro
- Num grupo grande, use um facilitador ou assistente para registar os resultados não partilhados
- Convide cada grupo a partilhar uma visão, mas não repita visões já partilhadas
- Separe e proteja a produção de ideias do debate de todo o grupo
- Evite julgar; torne as ideias visuais; entusiasme!
- Se ficar bloqueado, use outra forma de expressão (por exemplo: improvisar, desenhar, histórias)
- Mantenha a regra de uma conversa de cada vez em todo o grupo
- Faça uma segunda ronda se quiser aprofundar a questão!

3.3. Ferramentas de «Icebreaking»

As ferramentas de «Icebreaking» ajudam a preparar os participantes, para se abrirem e iniciarem atividades mais específicas e técnicas. As seguintes ferramentas de icebreaking também podem ser facilmente utilizadas num ambiente online:

- **Encontros rápidos:** cada participante é convidado para passar dois minutos com outro participante até agora desconhecido, para se apresentarem, dizendo quem são e por que razão participam na reunião. Cada pessoa dispõe de dois/três minutos para se apresentar e ouvir a apresentação da outra.

Este exercício é depois repetido 3 a 4 vezes, de modo que, no fim da sessão, cada participante conheça 3 a 4 novos participantes, obtendo uma ideia melhor de quem participa na reunião e aumentando simultaneamente a sua motivação e curiosidade.

- **Duas verdades e uma mentira:** os participantes são convidados a formar pares. Um de cada vez, cada participante tem 2/3 minutos para dizer três afirmações sobre si próprio. Duas destas afirmações têm de ser verdadeiras e outra tem de ser mentira. O outro participante tem de adivinhar qual é a afirmação falsa. Este exercício geralmente é repetido 2 a 3 vezes.
- **É um prazer ter connosco...** esta ferramenta é útil quando se trabalha em pequenos grupos de 8-10 pessoas para evitar a série normal de apresentações. Os participantes são convidados a sair da sala durante 2 a 4 minutos para se entrevistarem e, em seguida, apresentarem a outra pessoa (quem é, o que faz e uma característica especial para se lembrarem dele/dela). Quando todos os participantes regressarem ao grupo, todos apresentam rapidamente o outro participante em 30 segundos/1 minuto, começando por dizer «É um prazer ter connosco...». Desta forma, é gerada muito mais curiosidade, juntamente com atenção, obrigação de ouvir e de se conhecer melhor do que num simples encontro rápido.

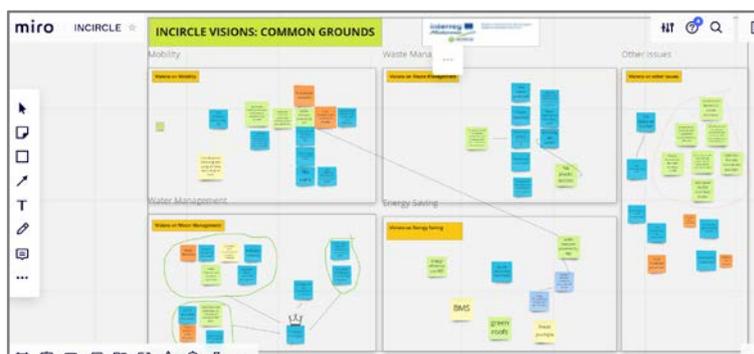
3.4. Ferramentas digitais colaborativas

3.4.1. Miro

Miro é a plataforma colaborativa online que permite às equipas distribuídas usarem um quadro branco para trabalhar eficazmente em conjunto, desde o brainstorming com notas digitais até ao planeamento e à gestão de fluxos de trabalho ágeis.

Figura 6. Quadro Miro do INCIRCLE

Fonte: Quadro Miro elaborado pelo facilitador Paolo Martinez para o seminário de capacitação do INCIRCLE



Link para a sessão Miro do INCIRCLE com todos os resultados:

https://miro.com/app/board/o9J_kq4SWtQ=/

3.4.2. Jamboard

É um quadro branco interativo que lhe permite libertar a criatividade da sua equipa e esquematizar as suas ideias como num quadro branco, beneficiando simultaneamente do acesso e da conectividade de um ecrã interativo que

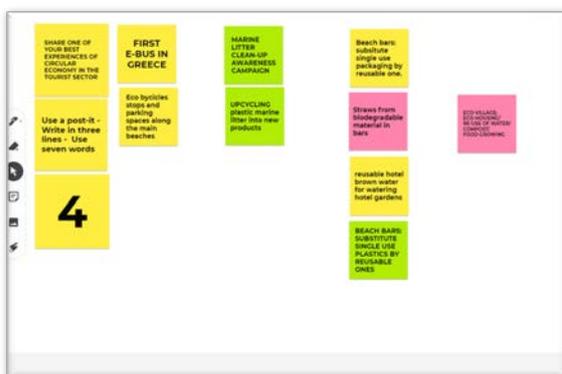
pode ser utilizado para escrever e desenhar, acrescentar imagens e adicionar notas digitais, bem como para transferir recursos diretamente da Internet, enquanto colabora com membros da equipa em qualquer lugar.

Sticky Notes são uma excelente forma de estruturar as ideias. Ao escrever, certifique-se de que:

- Utiliza canetas legíveis
- Escreve em letras maiúsculas
- Utiliza uma nota para cada conceito
- É sintético: use no máximo 7 palavras. Se o conceito for demasiado complicado para ser explicado sinteticamente, utilize notas várias notas

Figura 7. Quadro Jamboard do INCIRCLE

Fonte: Quadro Jamboard elaborado pelo facilitador Paolo Martinez para o seminário de capacitação do INCIRCLE



Link para a sessão *Jamboard* do INCIRCLE:

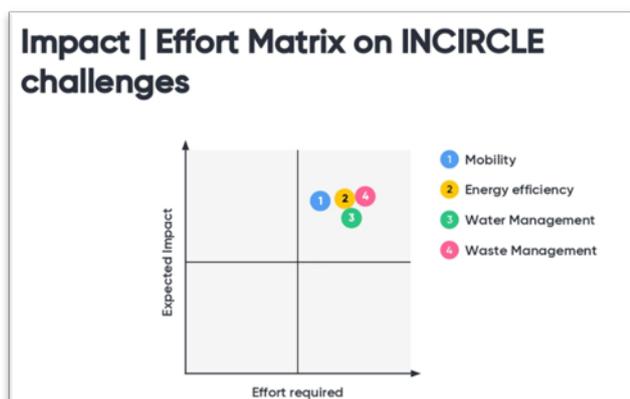
<https://jamboard.google.com/d/13V7xEK7LmKYm21LlpyaQABaH0C25BuPJn878-jAnX5w/viewer?f=2>

3.4.3. Mentimeter

É uma plataforma de apresentação interativa que lhe permite dialogar e interagir com colegas utilizando sondagens ao vivo, nuvens de palavras, perguntas de escolha múltipla, classificar e hierarquizar questões e iniciativas de forma colaborativa.

Figura 8. Sondagens Mentimeter do INCIRCLE

Fonte: Sondagens Mentimeter elaboradas pelo facilitador Paolo Martinez para o seminário de capacitação do INCIRCLE



3.5. European Awareness Scenario Workshop (EASW)

O European Awareness Scenario Workshop foi selecionado como método principal para facilitar os SWG do INCIRCLE.

3.5.1. Origens do método EASW

O EASW foi promovido pela Comissão Europeia desde a década de 90 como uma ferramenta para o planeamento da participação, baseada no **diálogo** e na **colaboração** entre grupos de intervenientes locais, a fim de criar cidades sustentáveis e estabelecer uma relação equilibrada entre a sociedade, a tecnologia e o ambiente onde são apresentadas questões relacionadas com a ecologia urbana.

Tem sido amplamente utilizado para evitar uma abordagem «tecnocêntrica» do processo de tomada de decisões, que, com demasiada frequência, conduz a decisões de baixa qualidade, a um baixo nível de apoio social, bem como a perda de tempo devido a objeções e resistência. Nesta perspetiva, contribui perfeitamente para resolver o «Dilema de Collingridge», segundo o qual, quando observamos o desenvolvimento de uma nova tecnologia/inovação ou mudança, o interesse da sociedade nas suas possíveis aplicações aumenta apenas quando a possibilidade de influenciar o seu desenvolvimento se torna impossível.

O método, baseado numa abordagem de grupo de intervenientes, permite a troca de conhecimentos, opiniões e ideias entre diferentes representantes das 4 principais categorias sociais de uma comunidade: cidadãos, peritos tecnológicos, políticos e representantes do sector privado (a chamada Hélice Quádrupla), com o objetivo final de identificar e debater as semelhanças e diferenças na perceção dos problemas e as suas possíveis soluções.

Tabela 2. Participantes no EASW

Fonte: Pasta EASW com todas as ferramentas em 11 línguas desenvolvidas pela EC DGXIII

PARTICIPANTES	DESCRIÇÃO
CIDADÃOS E SOCIEDADE CIVIL	Este grupo é constituído por residentes «representativos» e inclui, sempre que possível, 2 representantes de associações locais de interesse especial ou de movimentos organizados de residentes locais
PERITOS TECNOLÓGICOS	Este grupo é composto por peritos em tecnologia, representantes de empresas com jurisdição municipal, investigadores e consultores sobre os temas em debate

DECISORES POLÍTICOS	Este grupo é composto por políticos, autoridades públicas, administradores locais, funcionários públicos, etc.
REPRESENTANTES DO SECTOR PRIVADO	Este grupo é composto por empresários que representam a comunidade empresarial local ou regional nos setores estreitamente ligados aos temas debatidos no EASW

Os intervenientes sociais acima referidos estão envolvidos nos grupos EASW por conhecerem e causarem as 4 principais barreiras (económicas, tecnológicas, políticas e culturais) que, normalmente, podem dificultar a aplicação e o desenvolvimento de soluções sustentáveis para o problema abordado.

Um elemento central do método EASW é o diálogo entre os diferentes intervenientes sociais, que oferece uma oportunidade de intercâmbio de conhecimentos e experiências com o objetivo final de reforçar a sensibilização para as barreiras existentes e as possíveis soluções para a questão abordada.

3.5.2. Como funciona?

Realizar um EASW envolve dois dias e meio de trabalho seguindo um programa preciso (embora flexível) ([Anexo 3 - Storyboard do EASW](#)), durante o qual os participantes pertencentes a diferentes categorias sociais participam em sessões de trabalho plenárias e de grupo interativas. O método baseia-se em duas atividades principais:

- A produção de visões, que corresponde ao primeiro dia do workshop, com o objetivo de desenvolver a visão comum dos participantes sobre o possível futuro da sua cidade/área/região.
- A produção de ideias, que corresponde ao segundo dia do workshop, em que os participantes são convidados a debater e, possivelmente, determinar o que deve ser feito, como e por quem, a fim de alcançar o futuro esperado na visão comum.

- ***Dia 1: Sessão de trabalho dos grupos de intervenientes - Produção de visões***

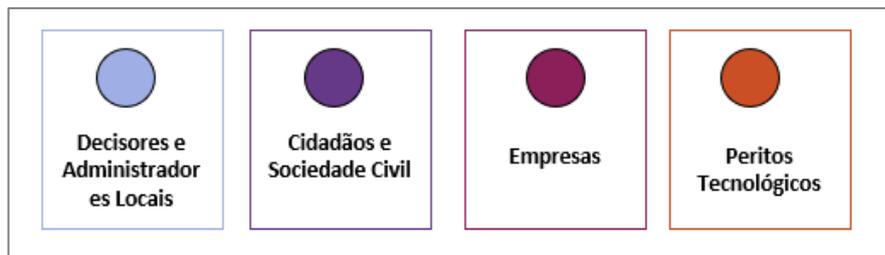
O primeiro dia do workshop está orientado para o **desenvolvimento de uma visão comum do futuro**, que, para efeitos do INCIRCLE, está relacionada com o desenvolvimento de um destino turístico mais sustentável e circular.

A reunião terá início com uma curta sessão de introdução, na qual o facilitador explicará os objetivos do workshop, as regras básicas, os principais temas do workshop, bem como o resultado final para os participantes. Os parceiros do projeto pertencentes às autoridades locais/regionais/nacionais farão uma breve introdução sobre o estado atual do turismo sustentável e circular no território onde se realiza o workshop. A parte introdutória deve durar no máximo 60 minutos (idealmente, os participantes devem receber algumas informações de base antes do workshop).

Após a introdução, os participantes serão divididos em 4 grupos de intervenientes, de acordo com o respetivo grupo de interesses:

Figura 9. Principais partes interessadas do INCIRCLE e grupos de intervenientes EASW

Fonte: Projeto INCIRCLE



Cada grupo de intervenientes será composto por 6 a 8 participantes, perfazendo o número total de participantes no workshop-cenário de 24 a 32 participantes.

A atividade de produção de visões prevê 4 fases principais, durante as quais cada grupo terá de:

1. Imaginar o seu destino em 2030 (ou seja, o ano em curso + 10 anos) e elaborar um respetivo cenário positivo e negativo.
2. Reconstruir, para cada visão formulada, a história da cidade/área/região de 2030 até hoje («backcasting»), ajudando assim os participantes a compreender as possíveis consequências futuras das ações/mudanças empreendidas hoje. Lembre-se de que o debate deve centrar-se sempre nos temas do workshop!
3. Desenvolver uma visão comum para cada grupo.
4. Melhorar a visão comum, comparando-a com outros cenários desenvolvidos.

Podem ser utilizadas várias ferramentas para apoiar o processo criativo de produção da visão, tais como a técnica da entrevista dupla, técnicas de brainstorming como backcasting, atribuições específicas para visualizar a sua visão (por exemplo, fazendo desenhos) e conceber um slogan cativante para a apresentação da sua visão na sessão plenária.

O primeiro resultado dos trabalhos de grupo será a apresentação, na sessão plenária do fim da manhã, da visão comum de cada grupo, que pode diferir, até certo ponto uns dos outros. Após o debate na sessão plenária, cada grupo volta a trabalhar na visão formulada, a fim de a melhorar comparando-a com uma combinação de dois dos quatro cenários/visões desenvolvidos pelos diferentes grupos. Esta visão melhorada é depois apresentada na sessão plenária no final do dia.

Depois de as quatro visões melhoradas serem apresentadas na sessão plenária do fim do dia, são discutidas em pormenor na sessão plenária e é elaborada uma lista que reúne todos os elementos comuns às visões dos quatro grupos de partes interessadas (ou seja, uma visão comumente partilhada para o futuro), representando a base comum para um turismo mais sustentável e circular no destino, bem como o ponto de partida para as sessões de trabalho do segundo dia.

Os participantes recebem o relatório das novas bases comuns, a fim de se prepararem para a segunda parte do workshop, que se realiza normalmente um mês após a primeira

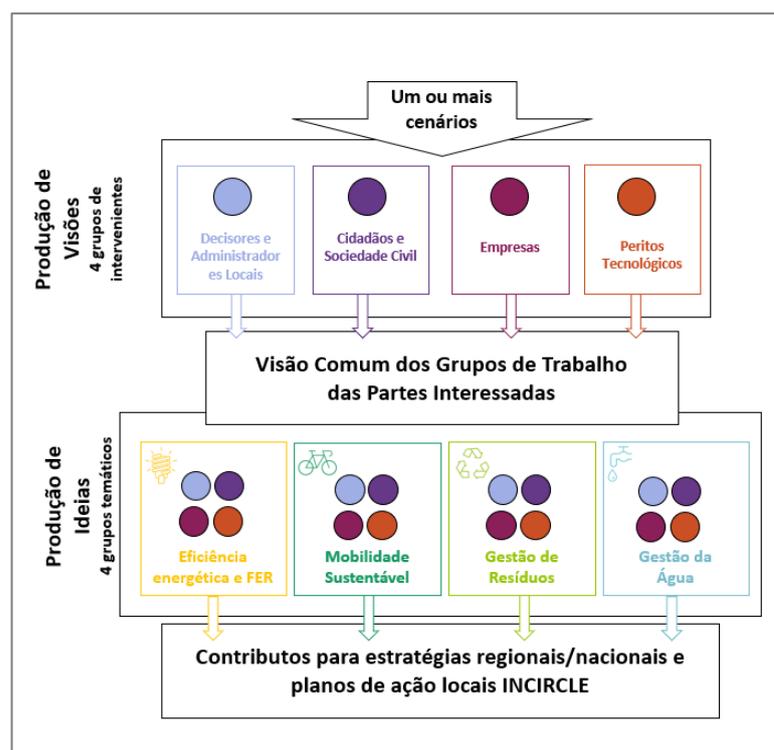
- **Dia 2: Sessão de trabalho dos grupos temáticos - Produção de ideias**

A segunda parte do workshop-cenário está orientada para a **geração de ideias sobre como a visão comum** de um turismo mais sustentável e circular no destino **pode ser concretizada**.

O processo de produção de ideias tem lugar nos chamados **grupos temáticos**, que, ao contrário dos grupos homogêneos de partes interessadas (que são mais ou menos idênticos, independentemente do tema do workshop), diferem consoante o tema do workshop.

Figura 10. Estrutura EASW INCIRCLE

Fonte: Projeto INCIRCLE



Idealmente, os participantes são atribuídos ao grupo temático que melhor se adequa à sua área de especialização e a grupos heterogêneos, de forma que, em cada tema/tópico, exista pelo menos um representante de cada parte interessada (instituições, cidadãos, empresas, peritos). Para efeitos do INCIRCLE, os grupos temáticos já estão definidos e correspondem aos 4 pilares do projeto:

Figura 11. Principais pilares do INCIRCLE e grupos temáticos EASW

Fonte: Projeto INCIRCLE



Antes de dividir novamente os participantes em 4 grupos de trabalho, o facilitador deve apresentar sucintamente os principais elementos da «visão de base comum», incentivando os participantes a utilizar esta visão como ponto de partida para o seu debate. O documento elaborado no fim do 1.º dia do workshop deve ser entregue aos participantes e devem ser fornecidas informações sobre a composição dos grupos e instruções para o trabalho de grupo.

A principal tarefa dos grupos temáticos consiste em identificar formas de tornar o sector do turismo mais sustentável e circular, respondendo à pergunta «Como enfrentar os desafios com vista a um destino turístico sustentável em 2030?». Os grupos temáticos debatem as ações e medidas a transformar em realidade na sua visão comum.

Geralmente é utilizada a chamada «técnica dos cartões»: cada participante dispõe de 10 a 15 minutos para trabalhar sozinho, em silêncio, e escrever as suas melhores ideias sobre a forma de alcançar a sua visão em termos do tema atribuído ao seu grupo temático. Assim, é gerada uma ideia por cada cartão. Normalmente, esta atividade deve produzir 5/10 ideias por pessoa. Após o preenchimento dos cartões, todas as ideias são partilhadas e debatidas.

A seleção das ideias é realizada utilizando o método dos 5 pontos para atribuir prioridades e selecionar as ideias consideradas mais válidas. O método dos 5 pontos permite a cada participante votar livremente as ideias resultantes do trabalho de grupo: os 5 pontos podem ser atribuídos a uma ideia considerada muito válida ou os pontos podem ser distribuídos por várias ideias. A hierarquização das ideias traduz-se numa lista sucinta das «5 melhores ideias» produzidas pelo grupo temático. Neste momento, este tem de preparar uma apresentação animada da sua lista de «5 melhores ideias». Com meios visuais, tais como cartazes, texto, desenhos, slogan cativante, etc.

Após as quatro apresentações por grupo temático, as 5 «melhores» ideias globais são identificadas através de um processo de votação, que também pode basear-se no método dos 5 pontos.

Na sessão plenária da tarde, as conclusões e as cinco melhores ideias são apresentadas para avaliação preliminar. O debate conclusivo centra-se nas «ideias vencedoras»: o seu mérito, a sua viabilidade e como, quando e por quem devem ser aplicadas essas soluções.

No fim do workshop, as conclusões da sessão plenária final serão elaboradas e apresentadas aos participantes pelo parceiro responsável.

4. Principais dicas e sugestões

- **Torne os objetivos claros, desde o início, a todos os participantes.**
- **Comece a envolver os participantes com bastante antecedência, estimulando o seu interesse e a sua curiosidade.**
O envolvimento precoce de um vasto leque de intervenientes sociais contribui para a qualidade da tomada de decisões. Um envolvimento limitado ou estreito dos intervenientes sociais leva frequentemente a uma restrição do domínio em que podem ser encontradas soluções.
- **Permita que as partes interessadas se apropriem do processo para que continuem a atualizar as informações e a praticar a implementação ao longo de todo o projeto.**

- **Atualize regularmente as partes interessadas.** Planeie realizar uma reunião rápida de uma hora com mais frequência, ex. uma vez por mês, para atualizar as partes interessadas sobre os resultados alcançados. Online é relativamente fácil. É necessária energia para criar o SWG, mas menos para o manter a funcionar.
- **Lembre-se de que o mais importante é estabelecer relações entre as partes interessadas e o projeto INCIRCLE.** As relações são a base para o sucesso da mudança e, em especial, para uma mudança de mentalidade sistémica, como a transição para os princípios da economia circular. Assim, depois de criar o SWG, cultive-o como um pomar. A médio e longo prazo, irá recolher bonitos frutos e legumes
- **Permita a todos dizer a sua opinião.**
Facilite as reuniões para que as pessoas caladas tenham o mesmo tempo de atenção que aqueles que têm tendência para dominar os debates.
- **Peça aos participantes para serem criativos e corajosos quando estiverem a conceber o futuro que desejam.**
Dissociar-se da realidade é essencial para que os participantes possam gerar visões verdadeiramente visionárias: sem um distanciamento suficiente do que se considera viável ou impossível hoje em dia, reduzimos o domínio no qual podem ser procuradas soluções potenciais para um problema específico. Peça aos participantes para pensarem «fora da caixa»!
- **Planeie em pormenor as atividades do workshop, mantenha-se fiel ao programa e certifique-se de utilizar bem as ferramentas de apoio.**
- **Organize uma breve e eficaz reunião introdutória com os participantes, a fim de garantir o seu empenho no projeto INCIRCLE e nos seus SWGs.**
Recomenda-se a realização de uma reunião introdutória para familiarizar os participantes com o projeto INCIRCLE e as tarefas do SWG. Durante a reunião, serão fornecidas informações adicionais sobre os próximos workshops (os temas a abordar, o programa, o contexto, os objetivos, as regras de base e os resultados finais a alcançar).
- **Evite o julgamento crítico no seio do grupo e faça com que os participantes aceitem as ideias das outras pessoas e que as desenvolvam.**
Quando alguém disser «Sim, mas», transforme a sua afirmação em «Sim, e», proporcionando espaço adicional para aceitação e um debate aberto.
- **Ensaio do workshop à distância.** A organização de workshops à distância exige um storyboard bem estruturado por parte dos organizadores e facilitadores, uma vez que o tempo online tem de ser utilizado de forma muito eficiente. É sempre conveniente realizar uma reunião preliminar online com todos os participantes para verificar o áudio e vídeo ou a funcionalidade da sala de discussão e, ao mesmo tempo, realizar atividades de reforço da confiança e da equipa através de registos, icebreakers e verificações.

5. Materiais adicionais

- Os folhetos do Seminário de Capacitação do INCIRCLE
<https://drive.google.com/file/d/12m8PSxQTm2uBhLFYxTwfJwUjMrHANb35/view?usp=sharing>

- A pasta EASW com todas as ferramentas em 11 línguas desenvolvidas pela EC DGXIII. Os documentos, especialmente os ficheiros Word, têm de ser abertos com OpenOffice ou com Google docs, uma vez que a versão Windows é muito antiga
<https://drive.google.com/drive/folders/1-vr8NMKhAgHYG6Uxu7m2TI5eyUVkHmsM>
- O modelo POP - Purpose Outcomes and Process. Uma ferramenta excelente e simples para planear os processos e alcançar resultados
<http://stproject.org/wp-content/uploads/2014/11/the-fabulous-pop-model.pdf>
- The Art of Facilitation. Um guia exaustivo para facilitar reuniões de sucesso, este artigo está repleto de grandes ferramentas, conselhos e boas práticas.
<http://stproject.org/resources/tools-for-transformation/facilitation/page/2/>
- Innovation Camp Handbook. Um manual prático utilizado para apoiar Estratégias Inteligentes de Especialização e realizar processos de elaboração de políticas participativas de alto impacto envolvendo intervenientes de hélices quádruplas.
<https://goo.gl/mA8RGm>
- O link para a parte aberta da biblioteca de métodos da Associação Internacional de Facilitadores (50 dos 500 métodos podem ser consultados por não-membros)
<https://www.sessionlab.com/library/iafmethods>
- Kaner, Sam. Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making. São Francisco: Jossey-Bass, 2007
<http://www.storypikes.com/workshops/PDFs/Facilitators%20Guide%20to%20Participation%20by%20Sam%20Kaner%20with%20Lenny%20Lind-Catherine%20Toldi-Sarah%20Fisk%20and%20Duane%20Berger-2007.pdf>
- Site de Liberating Structures:
<http://www.liberatingstructures.com/ls/>

Grupo de Partes Interessadas EASW

- Decisores políticos e instituições
<https://docs.google.com/document/d/1VKGiWzgiFN7DiQW8PiliFLivRtaCRW24yBYcHc7oEjU/edit?usp=sharing>
- Peritos Tecnológicos - Académicos
https://docs.google.com/document/d/1uTKyvNpdImu0BVwaWdn7zKMfwF-IS1hXHlp4_WwYBy8/edit?usp=sharing
- Empresas - Sector Privado
https://docs.google.com/document/d/1gPa9WMEluc8gPm5J-3jcHBeGsj9eBL8HZvVbPC_FN4E/edit?usp=sharing
- Cidadãos - Sociedade Civil
https://docs.google.com/document/d/1qIt3w_92vh2WJwJdrmvJUboL7jiwMcyjXynxq6kn519k/edit?usp=sharing

Temas do EASW

- Mobilidade
<https://docs.google.com/document/d/1AUwHsXgOgHTYdnLZqaJQ4prio4um8KVUHMV-9rxdkU/edit?usp=sharing>
- Eficiência energética
<https://docs.google.com/document/d/1DdmZ8QGJkU--HTfQwTMsU7wxYDgfZIGHc0PLLOIUU9k/edit?usp=sharing>
- Gestão da água
<https://docs.google.com/document/d/1hUQtJT0pU5ZgsAxeqTQy2YB8KO2Cv41aibxq2BkFZuc/edit?usp=sharing>
- Gestão de resíduos
<https://docs.google.com/document/d/1VAnABJAaVC86ZvTSf7wKKcBoR5k5ctD6gyeW65akdiQ/edit?usp=sharing>

6. Anexos

- Anexo 1 - Modelos de SWG do INCIRCLE
- Anexo 2 – Manual de VideoFacilitator
- Anexo 3 - Storyboard EASW