



N.º 7 | Setembro 2025

CADERNOS IS-UP

CADERNOS DO INSTITUTO DE SOCIOLOGIA DA
UNIVERSIDADE DO PORTO, 6

2025

Ficha Técnica

Editor: Universidade do Porto. Faculdade de Letras

Título: Cadernos IS-UP – Cadernos do Instituto de Sociologia da Universidade do Porto (N.º 7, 2025)

Direção: Lígia Ferro, Departamento de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto (FLUP) e Instituto de Sociologia da Universidade do Porto (IS-UP)

Coordenação editorial: Maria João Oliveira (FLUP e IS-UP)

Equipa editorial: Sílvia Correia (FLUP e IS-UP)

Assistência editorial: Beatriz Lacerda

Conselho Editorial Nacional

Ana Brandão, Universidade do Minho

Ana Paula Marques, Universidade do Minho

António Firmino da Costa, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Dalila Cerejo, Universidade Nova de Lisboa

Fernando Bessa Ribeiro, Universidade do Minho

João Filipe Marques, Universidade do Algarve

Karin Wall, Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa

Luís Baptista, Universidade Nova de Lisboa

Luísa Veloso, ISCTE-IUL

Madalena Ramos, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Nuno Jerónimo, Universidade da Beira Interior

Paula Abreu, Universidade de Coimbra

Paulo Peixoto, Universidade de Coimbra

Pedro Abrantes, Universidade Aberta e ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Sandra Mateus, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Vítor Sérgio Ferreira, Instituto de Ciências Sociais, Universidade de Lisboa

Conselho Editorial Internacional

Apostolos Papadoupoulos, Harokopio University, Atenas, Grécia
Heitor Frúgoli Jr., Universidade de São Paulo, Brasil

Julia O'Donnel, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil

Luciana Andrade, PUC Minas, Brasil

M. Victoria Gómez, Universidad Carlos III, Madrid, Espanha

Marta Soler Gallart, Universitat de Barcelona, Espanha

Marta Smagacz-Poziemska, Jaggielonski University, Cracóvia, Polónia

Sari Hanafi, American University of Beirut, Líbano

Teresa Consoli, University of Catania, Itália

Thomas Faist, Universität Bielefeld, Alemanha

Victoria Alexander, Goldsmiths, University of London, Reino Unido

Yasmine Siblot, Université Paris 8, França

PUBLICAÇÃO BIANUAL

URL: https://ojs.letras.up.pt/index.php/%20Cadernos-ISUP_1

Edição: Instituto de Sociologia da Universidade do Porto

ISSN: 2975-8033

DOI: <https://doi.org/10.21747/2975-8033/cad7>

Design Capa: Jorge Almeida

Design e Paginação: José Teixeira

Data: setembro de 2025

Local de Edição: Porto

Suporte: Eletrónico

Formato: PDF / PDF/A

Trabalho financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do Projeto UID/00727

SUMÁRIO

Editorial

Lígia Ferro e Sílvia Correia

ARTIGOS

Promoção da Inovação Social na Área Metropolitana do Porto: um processo participado de capacitação e acompanhamento de equipas municipais no desenho e desenvolvimento de projetos

Paulo Alves, Maria João Oliveira, João Queirós e Vanessa Rodrigues

A inclusão e acessibilidade em Museus: O estudo de caso do Museu Nacional Soares dos Reis

Maria Francisca da Rocha e Cunha Rodrigues Machado

The journey of knowledge. How the knowledge is managed in a multi scale organization: example of a socio-professional integration project in a french association

Marlina Napaseuth

Conflict and Representation: Dahrendorf's Theory in the Context of Contemporary Populism

José Miguel Cordeiro Bola

EDITORIAL CADERNOS IS-UP | 7

Lígia Ferro, Sílvia Correia
Comissão Editorial

Inauguramos mais um ano letivo com um número generalista dos *Cadernos IS-UP*.

Estamos de volta à nossa atividade editorial, num contexto em que a produção e a disseminação de ciência se encontram em terrenos muito movediços com a extinção da Fundação para a Ciência e a Tecnologia. Temos poucas certezas sobre o suposto processo de reestruturação do sistema de ciência e tecnologia em Portugal, uma situação que, a prolongar-se no tempo, poderá causar danos irreparáveis no campo científico. Num momento em que a conjuntura internacional é de polícrise, pautada por guerras, alterações climáticas, migrações forçadas e desigualdades sociais crescentes, precisamos mais do que nunca da ciência e da sociologia e das ciências sociais em particular. Precisamos urgentemente que sejam asseguradas as condições mínimas de produção de conhecimento sistemático e rigoroso no sentido do combate dos problemas sociais e da melhoria das condições de vida das pessoas.

Nós cientistas sociais, temos uma prática científica para o nosso tempo. Os/as sociólogos/as e os/as cientistas sociais são os/as que se encontram habilitados para analisar e debater publicamente os problemas contemporâneos, oferecendo soluções adequadas e envolvendo os/as cidadãos/ãs na produção de conhecimento e desenho de políticas públicas, num verdadeiro exercício de sociologia pública, como tão bem explicou Michael Burawoy¹. Neste número dos Cadernos IS-UP, publicamos pela primeira vez, em Portugal, a versão portuguesa da declaração da Associação Internacional de Sociologia (ISA) aprovada em julho deste ano na cidade de Rabat, Marrocos, que reivindica a necessidade e a força da sociologia e das ciências sociais. Apelamos à sua leitura e subscrição.

Neste sétimo volume, e para além do texto relativo à Declaração da ISA, apresentamos textos que versam sobre a participação e o acompanhamento de equipas municipais no desenvolvimento de projetos, a inclusão e a acessibilidade a Museus, a gestão de conhecimento numa organização associativa multi-escalar e a atualidade da teoria de Ralph Dahrendorf numa época de intensificação das forças populistas

¹ Não podemos deixar de registar uma nota de pesar pelo falecimento abrupto e brutal de Michael Burawoy em fevereiro deste ano. O contributo do sociólogo para a sociologia e as sociedades à escala global é inestimável. Tivemos o prazer de o ouvir pela última vez num grande evento público em solo europeu precisamente na cidade do Porto (16º Congresso da Associação Europeia de Sociologia), onde dizia que gostava de regressar sempre, para participar na sua comunidade sociológica que considerava extremamente dinâmica.

No primeiro texto, Maria João Oliveira, João Queirós e Vanessa Rodrigues refletem criticamente sobre o Programa de Promoção da Inovação Social da Área Metropolitana do Porto (PPIS-AMP), como parte do Plano de Ação para as Comunidades Desfavorecidas, financiada pelo Plano de Recuperação e Resiliência (PRR). O texto explica os sucessos e desafios de um processo assente inicialmente num pensamento divergente e imaginativo que possibilitou perspetivar futuros alternativos e uma verdadeira capacitação de equipas profissionais dos municípios da AMP envolvidas em projetos experimentais de inovação social.

Maria Francisca Machado desenvolve uma abordagem mista ao serviço educativo do Museu Nacional Soares dos Reis (MNSR), localizado na cidade do Porto, olhando para o impacto das estratégias e práticas educativas num quadro mais abrangente de transformação do conceito de Museu, um espaço que se pretende aberto à comunidade e que promova dinâmicas coletivas de sustentabilidade no contexto da comunidade envolvente. O trabalho pretende avaliar de que modo o MNSR se enquadra nas expectativas geradas pelas novas formas de conceptualização do Museu, apontando recomendações relevantes neste domínio.

As formas de circulação e gestão do conhecimento no interior de uma organização associativa com trabalho em diferentes escalas e territórios Franceses é a proposta do texto de Marlina Napaseuth (Île-de-France, Nouvelle-Aquitaine, Occitanie, Bretagne/Brittany e Île de la Réunion). Tomando o caso de um projeto específico focalizado na integração socioprofissional, esta demonstra a importância do conhecimento territorial localizado no sucesso da implementação de iniciativas sociais deste teor. A eficácia de projetos de intervenção virados para integração socio-profissional depende de ecossistemas de conhecimento inclusivos e flexíveis, que promovam a aprendizagem contínua e a redistribuição de poder.

Finalmente, José Bola realiza um ensaio teórico partindo da proposta de Ralf Dahrendorf aplicando-a à realidade atual, nomeadamente ao crescimento das forças e dinâmicas populistas que grassam na sociedade e que se alimentam essencialmente da exacerbação de conflitos sociais que criam divisões entre grupos sociais e originam narrativas polarizadoras. O ensaio relaciona e analisa igualmente estes processos no contexto da crescente instabilidade nos regimes democráticos das sociedades contemporâneas.

Com estes textos instigantes nos despedimos até à edição temática do fim do ano.

A Comissão Editorial dos *Cadernos IS-UP* recebe propostas de textos e dossiers temáticos em permanência. Não hesitem em submeter as vossas propostas a qualquer momento.

Desejos de boas leituras!

EDITORIAL CADERNOS IS-UP | 7

Lígia Ferro, Sílvia Correia
Editorial Board

We open a new academic year with a generalist issue of *Cadernos IS-UP*.

We return to our editorial activity in a context where the production and dissemination of science find themselves on very unstable ground, with the extinction of the Foundation for Science and Technology. There is still little clarity about the proposed restructuring of Portugal's science and technology system, a process that, if drawn out, risks causing lasting damage to the scientific community. At a time when the international conjuncture is one of polycrisis—characterized by wars, climate change, forced migrations, and growing social inequalities—we need science more than ever, with particular focus on sociology. It is urgent to guarantee the minimum conditions for the production of systematic and rigorous knowledge, aimed at addressing social problems and improving people's living conditions.

We, social scientists, have a scientific practice suited to our time. Sociologists and social scientists are those equipped to analyze and publicly debate contemporary problems, offering adequate solutions and involving citizens in the production of knowledge and the design of public policies, in a true exercise of public sociology, as so clearly explained by Michael Burawoy¹. In this issue of *Cadernos IS-UP*, we publish for the first time in Portugal the Portuguese version of the declaration of the International Sociological Association (ISA), approved in July this year in Rabat, Morocco, which asserts the necessity and strength of sociology and the social sciences. We invite you to read and endorse it.

In this seventh volume, in addition to the text regarding the ISA Declaration, we present articles addressing municipal team participation and monitoring in project development, inclusion and accessibility in Museums, knowledge management in a multi-scalar organization, and the current relevance of Ralph Dahrendorf's theory in a time of intensifying populist forces.

In the opening article, Maria João Oliveira, João Queirós, and Vanessa Rodrigues critically reflect on the Social Innovation Promotion Program of the Porto Metropolitan Area (PPIS-AMP), part of the Action Plan for Disadvantaged Communities, funded by the Recovery and Resilience Plan (PRR). The text explains the successes and challenges of a process initially based on divergent and imaginative thinking that allowed

¹ We wish to express our profound sorrow at the sudden and tragic passing of Michael Burawoy in February of this year. His contribution to sociology and to societies worldwide is truly immeasurable. We had the honor of hearing him for the last time at a major public event in Europe, held in the city of Porto (the 16th Congress of the European Sociological Association), where he remarked on the joy he always felt in returning to engage with a sociological community he considered exceptionally dynamic.

for envisioning alternative futures and genuine capacity-building of municipal professional teams involved in experimental social innovation projects.

Maria Francisca Machado develops a mixed-methods approach to the educational service of the Soares dos Reis National Museum (MNSR), located in the city of Porto, looking at the impact of educational strategies and practices within a broader framework of transforming the concept of the Museum into a space that seeks to be open to the community and to foster collective dynamics of sustainability in the surrounding context. The work aims to assess how the MNSR aligns with the expectations generated by new conceptualizations of the Museum, offering relevant recommendations in this field.

The forms of circulation and management of knowledge within an associative organization working across different scales and French territories are the focus of the article by Marlina Napaseuth (Île-de-France, Nouvelle-Aquitaine, Occitanie, Bretagne/Brittany, and Réunion Island). Drawing on the case of a specific project centered on socio-professional integration, she demonstrates the importance of localized territorial knowledge in the successful implementation of such social initiatives. The effectiveness of intervention projects aimed at socio-professional integration depends on inclusive and flexible knowledge ecosystems that promote continuous learning and the redistribution of power.

Finally, José Bola presents a theoretical essay starting from Ralf Dahrendorf's proposal and applying it to today's reality, namely the growth of populist forces and dynamics that thrive in society and are essentially fueled by the exacerbation of social conflicts, creating divisions between social groups and giving rise to polarizing narratives. The essay also relates and analyzes these processes in the context of the increasing instability of democratic regimes in contemporary societies.

With these thought-provoking texts, we bid farewell until the thematic issue at the end of the year.

The Editorial Board of *Cadernos IS-UP* permanently welcomes proposals for articles and thematic dossiers. Do not hesitate to submit your proposals at any time.

We wish you pleasant readings!



PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL NA ÁREA METROPOLITANA DO PORTO: UM PROCESSO PARTICIPADO DE CAPACITAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE EQUIPAS MUNICIPAIS NO DESENHO E DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS

Paulo Alves
Smart Value Consulting
Maria João Oliveira
FLUP e IS-UP
João Queirós
ESE-P.PORTO e IS-UP
Vanessa Rodrigues
IS-UP

Resumo:

O Programa de Promoção da Inovação Social da Área Metropolitana do Porto (PPIS-AMP) é uma iniciativa desta entidade integrada no Plano de Ação para as Comunidades Desfavorecidas, que o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) financia desde final de 2021 neste território. Trata-se de um programa de capacitação e acompanhamento próximo de equipas de profissionais dos diferentes municípios da AMP implicadas no desenho e desenvolvimento de projetos experimentais de inovação social a dinamizar durante o ano de 2025.

Neste artigo, é apresentado e discutido o processo de trabalho associado ao PPIS-AMP. Para além de se referir aos princípios em que assenta e aos propósitos que visa, o artigo debruça-se criticamente sobre a experiência de trabalho realizada, os principais desafios encontrados e os resultados almejados e oferece pistas para a organização e concretização de iniciativas futuras do mesmo tipo, a realizar no mesmo ou noutros quadros e escalas territoriais e institucionais.

Palavras-chave: Inovação social; Capacitação; Área Metropolitana do Porto.

PROMOTING SOCIAL INNOVATION IN PORTO METROPOLITAN AREA: A PARTICIPATED PROCESS OF TRAINING AND SUPPORT OF MUNICIPAL TEAMS IN PROJECT DESIGN AND DEVELOPMENT

Paulo Alves
Smart Value Consulting
Maria João Oliveira
FLUP & IS-UP
João Queirós
ESE-P.PORTO & IS-UP
Vanessa Rodrigues
IS-UP

Abstract:

The Porto Metropolitan Area Social Innovation Promotion Program (PPIS-AMP) is an initiative included in the Action Plan for Disadvantaged Communities, which the Portuguese Recovery and Resilience Plan (RRP) has been financing since the end of 2021 in this territory. The PPIS-AMP is a program designed for the training and support of teams coming from the different municipalities within the Porto Metropolitan Area which are involved in the design and development of experimental social innovation projects to be implemented during 2025.

This article presents and discusses the work process associated with the deployment of the Program. Besides presenting the main principles on which it is based and the purposes it aims to achieve, the article wishes to critically appraise the work experience carried out, the main challenges encountered and the expected results, and offers clues for the organization and implementation of future initiatives of the same type, to be conceived and developed within the same or in other territorial and institutional frameworks and scales.

Keywords: Social innovation; Capacity building; Porto Metropolitan Area.

1. Introdução

A aprovação, pela Comissão Europeia, em meados de 2021, do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) proposto pelo governo português permitiu disponibilizar às Áreas Metropolitanas de Lisboa e do Porto, entre outros recursos, um montante de investimento de 250 milhões de euros destinado à conceção e concretização de “Operações Integradas em Comunidades Desfavorecidas” (Componente C3 – *Respostas Sociais* – do PRR)¹.

Com estas operações, pretendia-se desenvolver uma “abordagem integrada” capaz de favorecer a “inclusão social de comunidades desfavorecidas e que vivem em situação de carência e exclusão” nas duas áreas metropolitanas do país, através da aposta em projetos de intervenção social e comunitária direcionados, designadamente, para a formação profissional e a promoção da empregabilidade; a qualificação de adultos e de jovens ativos; a promoção da literacia de adultos, da aprendizagem da língua portuguesa e da inclusão digital; a requalificação física do espaço público ou o reforço das infraestruturas sociais, de saúde ou de habitação; o alargamento do acesso à saúde, ao desporto e à cultura; o combate ao insucesso e abandono escolares; o desenvolvimento de programas de promoção do envelhecimento ativo e saudável; o empreendedorismo de pequenos negócios de base local; a capacitação dos atores locais e a promoção de redes de parceria; e o incentivo à participação das comunidades e ao reforço dos valores e das práticas de cidadania nestes territórios (MP, 2021, p. 102).

No caso da Área Metropolitana do Porto (AMP), a organização e mobilização do investimento previsto neste âmbito fez-se na sequência da aprovação, em dezembro de 2021, do “Plano de Ação para as Comunidades Desfavorecidas da Área

Metropolitana do Porto” (PACD-AMP), um documento orientador e programático baseado num diagnóstico sintético da natureza, dimensão e incidência das principais situações-problema afetando os grupos sociais mais vulneráveis presentes neste território, na explicitação da sua expressão espacial e dos modelos de evolução territorial observáveis e na consequente definição de um conjunto de vetores de intervenção a considerar prioritariamente².

A abordagem proposta sublinhava a “relevância da conceção de operações efetivamente integradas, multidimensionais e multissetoriais”, dirigidas a “situações-problema e a grupos sociais especialmente vulneráveis” (crianças e jovens, adultos e idosos), com atenção especial a “grupos específicos que vivenciam condições marcadas por fatores de vulnerabilidade redobrada” (pessoas em situação de sem-abrigo ou de elevada precariedade habitacional, imigrantes e minorias étnicas com dificuldades de integração profissional, social e cultural, pessoas com deficiência e/ou incapacidade e pessoas com desafios em matéria de saúde física e mental). A abordagem supunha, ainda, o desenvolvimento de operações com “expressão territorial diversificada”, tendo para tal sido delimitados seis territórios de intervenção, correspondentes a seis agrupamentos de municípios contíguos (AMP, 2021, pp. 8 e segs.). Previa-se, adicionalmente, que estas operações pudessem projetar-se no médio prazo, isto é, para lá do horizonte de 2026 e do período de vigência dos

¹ O plano apresentado por Portugal à Comissão Europeia em abril de 2021 pode ser consultado aqui: <https://recuperarportugal.gov.pt/wp-content/uploads/2024/04/PRR.pdf>. O PRR foi objeto de reprogramação em maio de 2023, podendo o resultado desse exercício ser consultado aqui: <https://recuperarportugal.gov.pt/wp-content/uploads/2024/04/PRR-Adenda-20230526.pdf>.

² O PACD-AMP pode ser consultado aqui: https://www.amp.pt/_a/stljpltzpxcsfeb/_assets/documents/2022/01/28/PACD_AMP_Aprovado.pdf. O processo de elaboração do PACD-AMP contou com a colaboração de uma pequena equipa do Instituto de Sociologia da Universidade do Porto (IS-UP), coordenada por João Queirós (Projeto *FLUP/PS-CPS/2022-78821, Plano de Ação para as Comunidades Desfavorecidas da Área Metropolitana do Porto – Assessoria Técnico-Científica*, financiado pela JPQ Consultores, para a Área Metropolitana do Porto). Um dossiê contendo contribuições diversas sobre “intervenção comunitária e desenvolvimento metropolitano”, decorrentes direta ou indiretamente da reflexão e atividades deste projeto, pode ser encontrado no número 4 dos *Cadernos IS-UP*, publicado em 2023 aqui: https://ojs.letras.up.pt/index.php/Cadernos-ISUP_1/issue/view/882.

fundos do PRR, “estendendo-se até 2030, com o apoio, a partir de 2027, dos Fundos Europeus Estruturais de Investimento, designadamente através do Programa Operacional Regional do Norte” (AMP, 2021, p. 4).

Do ponto de vista operacional, o PACD-AMP estruturou a sua ação em torno de dois eixos: o primeiro dedicado às “Intervenções Territoriais”, no quadro do qual foram projetadas as seis operações integradas envolvendo municípios contíguos que partilham perfis de vulnerabilidades sociais específicos³; o segundo dedicado à promoção da “inovação social”, dinamizado a partir da AMP, em estreita articulação com os municípios, e focado “na capacitação e na promoção do envolvimento e da participação cívica”, com vista à conceção e montagem de projetos inovadores, “numa lógica *bottom-up*” (AMP, 2021, p. 30).

É sobre a intervenção proposta neste segundo eixo de estruturação do PACD-AMP que se debruça o presente artigo. Assim, apresentado que está o respetivo enquadramento institucional e programático, procede-se seguidamente à explicitação dos princípios que lhe subjazem e dos propósitos que a intervenção em causa visou, incluindo menção breve ao perfil das instituições e atores nela implicados. O texto avança depois para a descrição da metodologia associada ao desenvolvimento deste *Programa de Promoção da Inovação Social da Área Metropolitana do Porto* (PPIS-AMP)⁴, antes de se debruçar sobre a experiência de trabalho realizada, os principais desafios encontrados e os resultados almejados por esta iniciativa. Pretende-se que este texto possa figurar não apenas como um registo reflexivo das

atividades desenvolvidas neste âmbito, mas também como referência para iniciativas do mesmo tipo, a realizar futuramente no mesmo ou noutros quadros e escalas territoriais e institucionais.

2. O PPIS-AMP: princípios e propósitos

O PPIS-AMP é uma iniciativa da Área Metropolitana do Porto enquadrada no Eixo II do PACD-AMP. Através deste programa, a AMP quis dinamizar um processo integrado de capacitação e aprendizagem orientado para a conceção e o desenvolvimento de intervenções inovadoras em “comunidades desfavorecidas”, através, designadamente, da promoção de uma base de conhecimento comum sobre a temática da inovação social; da geração de níveis acrescidos de interconhecimento e colaboração entre as equipas promotoras dos projetos integrados no Eixo I do PACD-AMP; e da identificação, definição e priorização de desafios de inovação social, a confrontar através de missões de inovação⁵, prosseguidas com o auxílio de projetos financiados no quadro de uma convocatória específica criada neste âmbito.

A abordagem avançada assentou em três premissas fundamentais: i) a mobilização da inteligência e experiência coletiva existente nas Unidades Técnicas Locais (UTL) responsáveis pela conceção e concretização dos projetos integrados no supramencionado Eixo I do PACD-AMP, auscultando-as, envolvendo-as e ativando dinâmicas colaborativas e inclusivas, à escala metropolitana; ii) a geração de capacidade de ação, empoderando os participantes na definição e operacionalização de intervenções estruturadas e integradas, capazes de gerar iniciativas de inovação social transformadoras no seu contexto de ação (temático e/ou territorial); e iii) a produção de resultados concretos, cocriados, apropriados e validados pelos participantes no PPIS-AMP, garantindo desse modo as

3 Um documento-síntese sobre a execução deste eixo do PACD-AMP pode ser consultado aqui: https://www.amp.pt/_a/stljplqtzpxcsfeb/_assets/pt_brochura-digital.pdf.

4 O PPIS-AMP tem coordenação geral de Paulo Alves (Smart Value Consulting), tendo o IS-UP participado na sua operacionalização e dinamização ao longo de 2024 e 2025 (Projeto FLUP/PS-CPS/2024-82134, *Conceção e Desenvolvimento do Programa de Promoção da Inovação Social da Área Metropolitana do Porto 2024-2025*, financiado pela Smart Value Consulting, para a Área Metropolitana do Porto, e coordenado por João Queirós, com Maria João Oliveira e Vanessa Rodrigues).

5 Uma introdução sucinta à ideia e à lógica subjacente à “missão de inovação” pode ser encontrada em Mazzucato e Dibb (2019).

condições essenciais para a existência de maiores e melhores condições para o sucesso dos projetos.

Os projetos a conceber e desenvolver neste âmbito visam testar, em condições reais, soluções inovadoras com impacto societal nos territórios da AMP. Estas soluções inovadoras podem ser produtos, tecnologias, metodologias, processos organizativos, serviços ou combinações destes elementos, mobilizadas com o propósito de dar resposta a um problema, desafio ou oportunidade previamente identificada e devidamente fundamentada. Tratar-se-ia, em qualquer caso, de testar soluções novas ou significativamente melhoradas comparativamente a soluções existentes/disponíveis e que pudessem incidir positivamente em políticas, serviços e bens públicos e/ou comuns, gerando impactos socioeconómicos e ambientais a médio prazo⁶.

3. Metodologia de intervenção

As atividades do PPIS-AMP dividem-se em duas componentes principais, que correspondem a duas fases de desenvolvimento da iniciativa: uma primeira fase, concretizada ao longo do ano de 2024, e dedicada ao envolvimento e capacitação das equipas municipais participantes, culminou na conceção e submissão das candidaturas referentes aos projetos-piloto a financiar no quadro da convocatória criada especificamente para o efeito; numa segunda fase, com concretização programada durante 2025, espera-se a concretização dos projetos aprovados, apoiando-se o processo num conjunto organizado e sistemático, mas suscetível a ajustamentos constantes, de atividades de mentoria e acompanhamento. Em todos os

momentos do Programa, a preocupação passou por estruturar uma intervenção participada, articulada e integrada, visando o alinhamento das duas componentes⁷.

Componente de “Capacitação” e processo de conceção e apresentação dos projetos

A componente de “Capacitação” do PPIS-AMP concretizou-se através de duas vertentes de ação: a primeira consistindo na promoção de um conjunto de cinco “Sessões de Capacitação” geral das equipas municipais, focadas em temáticas fundamentais para a estruturação de processos de promoção da inovação social; a segunda consistindo na dinamização de seis “Oficinas Colaborativas”, de natureza eminentemente prática, dedicadas à identificação de desafios de inovação social nos territórios de intervenção e à concretização de processos colaborativos de desenho de propostas projetuais.

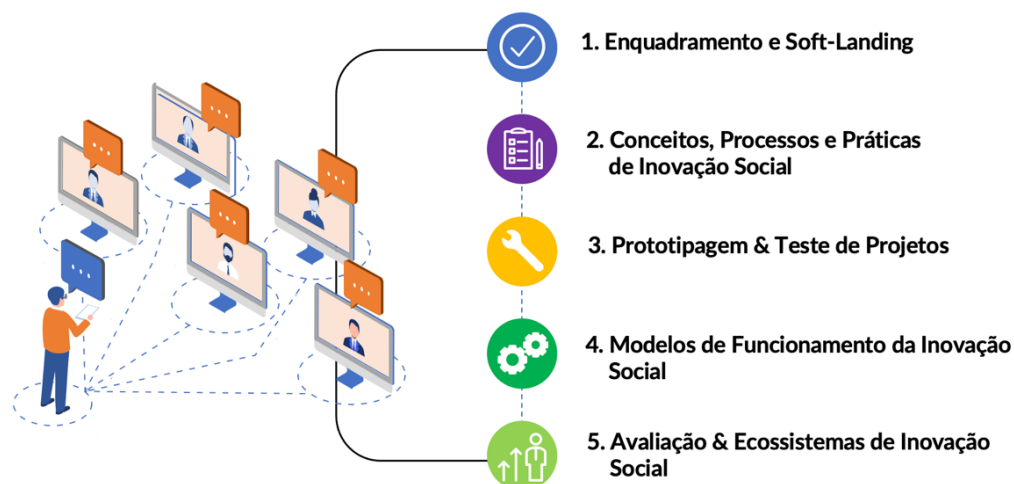
As sessões de capacitação decorreram em formato virtual entre abril e junho de 2024, nelas tendo participado representantes das 17 equipas municipais que intervêm nos seis territórios de atuação do PACD-AMP. O objetivo destas sessões consistiu no estabelecimento de um quadro conceitual partilhado e na construção de uma linguagem e de um entendimento comum mínimo em torno da conceção, desenvolvimento, prototipagem e avaliação de projetos e práticas de inovação social (Fig. 1).

Em particular, propôs-se um entendimento da inovação social como produto, serviço, modelo/método ou processo que responde a problemas sociais e que, podendo não ser original, no sentido mais estrito do termo, é *mais eficaz, eficiente e sustentável* do que as alternativas preexistentes (Phills, Deiglmeier, & Miller, 2008). Neste sentido, inovação social pode ser uma nova ideia ou uma ideia melhorada que, simultaneamente, atende às

6 As indicações contidas nesta passagem do presente artigo constam do texto do Aviso-Convite supramencionado (Aviso N.º 12/C03-i06.03/2024, *Convocatória de Pequenos Projetos de Inovação Social*): https://recuperarportugal.gov.pt/wp-content/uploads/2024/10/Aviso-projetos-inovacao-social-propostavfinal_1.pdf. A convocatória permitiu acolher e apoiar doze projetos de inovação social, distribuídos pelos seis territórios de intervenção, implicando um montante de investimento de cerca de 800 mil euros.

7 Os projetos de experimentação e inovação social aprovados para financiamento e execução encontravam-se em fase de desenvolvimento aquando da redação do presente texto.

Figura 1. Temáticas abordadas nas Sessões de Capacitação do PPIS-AMP [elaboração própria].



necessidades sociais e cria novas relações sociais, e cujo valor criado reverte principalmente para a sociedade (Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010).

Para abordar a complexidade dos desafios sociais, novos ou persistentes, incentivou-se: i) o questionamento divergente e diferenciado (Gottlieb, 2020); ii) a recolha de múltiplas perspetivas através de processos participativos e de envolvimento dos participantes (IAP2, 2018; Davies & Simon, 2013); e iii) um entendimento sistémico da inovação social (Ridell & Moore, 2015), capaz de compreender o mundo como um sistema vivo, integrado, complexo e mutável, em que as partes interagem para formar o todo, todo que interage com o respetivo contexto (sugerindo uma perspetiva simultaneamente de *zooming in* e *zooming out*).

Considerando as lacunas que tipicamente persistem ao nível da avaliação em contextos de inovação social (Milley *et al.*, 2018), incentivou-se ainda a adoção de práticas de avaliação contínua e de desenvolvimento, com recurso a quadros avaliativos emergentes, liderados e centrados na comunidade – práticas consideradas cruciais não apenas para medir resultados, mas também como motores da melhoria contínua e estratégica da própria inovação, aumentando o valor/impacto gerado. Nesta perspetiva – e em articulação com um trabalho de permanente revisitação da chamada “Teoria da Mudança” [*Theory of Change*]

subjacente aos projetos –, o foco na avaliação de impacto social foi igualmente abordado.

O processo de capacitação apoiou-se, ainda, na apresentação e discussão de casos práticos⁸ e na disponibilização e mobilização de ferramentas⁹ destinadas ao desenvolvimento e aplicação das aprendizagens, em momentos de trabalho e colaboração em pequeno grupo, sucedidos de reflexão e discussão em grande grupo.

8 De que constituem exemplos *Habitat for Humanity* (<https://www.habitat.org/>); *Every One, Every Day* (<https://www.weareeveryone.org/>); ou *TO-Home Service* (Município de Turim, Itália, <https://educazioneprogetto.it/progetti/welfare-di-comunita/to-home-servizio-di-accompagnamento-al-labitare-e-allinclusione-attiva-citta-di-torino>).

9 Os exercícios e ferramentas propostas e trabalhadas incluíram, entre outras: matriz de enquadramento lógico (adaptado de *Theory of Change*, ISIP – Innovation for Social Impact Partnership, UNDP, phildev, Australian Aid); mapa de envolvimento e participação (adaptado de *Engagement Canvas*, Business Lab); mapa de *stakeholders* (adaptado de *People & Connections Map*, DIY – Development, Impact & You); mapa de análise de *stakeholders* (adaptado de *Stakeholder Analysis Matrix*, Tools4Dev); mapa de prototipagem e experimentação (adaptado de *Experimentation Canvas*, SISCODE Toolbox for Co-creation Journeys); mapa de aprendizagens (adaptado de *MLP Canvas*, Skills for the Modern Age); mapa de modelo de negócio da inovação social (adaptado de *Business Model*, Social Innovation Community); mapa de proposta de valor (Smart Value Consulting).

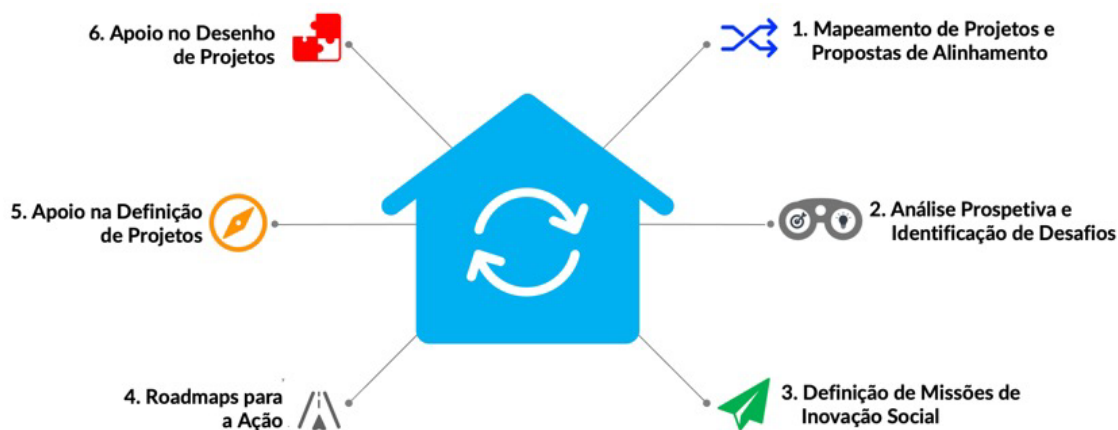


Figura 2. Programação das Oficinas Colaborativas do PPIS-AMP [elaboração própria].

Realizadas as cinco sessões de capacitação, o PPIS-AMP avançou para a concretização de um ciclo de seis oficinas colaborativas, em formato presencial, visando estabelecer um processo de “descoberta empreendedora” dedicado à identificação de desafios de inovação social e à construção partilhada de orientações para a respetiva confrontação, consumadas no desenho dos projetos a submeter à convocatória prevista (Fig. 2).

Trabalhou-se, em especial, a identificação e desenvolvimento de competências consideradas cruciais para o êxito da resolução experimental de problemas, como a capacidade de liderar a mudança, a atitude colaborativa e a capacidade de assegurar a aceleração das aprendizagens. Também a introdução do pensamento sistémico, como forma de abordar problemas complexos, e o desenvolvimento pelas equipas das respetivas “teorias da mudança” – quadros lógicos de fundamentação e determinação da estruturação e finalidades dos projetos – constituíram eixos da metodologia de intervenção proposta, visando o estabelecimento de condições para a geração de soluções sistémicas inovadoras, sustentáveis e regenerativas, capazes de responder às necessidades sociais identificadas (Christiansen, Leurs & Duggan, 2017; Matthies *et al.*, 2020; Mehmood *et al.*, 2020).

Realizadas entre julho e outubro de 2024, e coordenadas pelas diferentes UTL, as oficinas procuraram conciliar uma perspetivação ampla dos

pressupostos e condições da elaboração de projetos de inovação social com a exploração de modalidades de idealização e conformação de propostas originais e efetivamente territorializadas de intervenção, indo da identificação e priorização de desafios de inovação até ao apoio no desenho de projetos razoáveis e exequíveis, passando pelo estabelecimento de uma agenda para a ação no curto/médio prazo. O facto de as oficinas percorrerem os diferentes territórios de intervenção do PACD-AMP, implicando, em cada momento e em cada contexto, o conjunto das 17 equipas municipais participantes, constituiu uma oportunidade adicional de aprofundamento do conhecimento sobre a realidade social e a intervenção existente à escala metropolitana, potenciando a reflexão coletiva sobre as dinâmicas em curso, sobre como as mesmas teriam (ou não) expressão nos restantes territórios e sobre quais os alinhamentos, as aprendizagens e as oportunidades a considerar para futuro. Em cada oficina, o espaço de trabalho prático disponibilizado permitiu às equipas a aplicação aos respetivos contextos (setoriais e territoriais) das perspetivas e conhecimentos antes explicitados e discutidos, numa aproximação paulatina ao desenho dos projetos de inovação social a financiar pelo PPIS-AMP.

Nas duas últimas oficinas, o trabalho colaborativo realizado focou-se no apoio à definição e à estruturação de propostas de projetos de inovação social passíveis de financiamento no âmbito

da convocatória associada ao Programa. Esta convocatória pretendia apoiar a concretização efetiva do processo inovador, mobilizando e envolvendo as equipas técnicas municipais em processos capazes de: i) garantir a tradução do esforço de inovação em impactos reais no contexto metropolitano, na geração do interesse público e na promoção da qualidade de vida das pessoas que nele vivem; ii) compreender o processo inovador a partir da transversalidade e da colaboração entre diferentes disciplinas e agentes; e iii) testar soluções em contextos reais, com a finalidade de validar o interesse para os seus utilizadores, beneficiários e parceiros, ou seja, para as comunidades locais.

Mentoria e acompanhamento dos projetos de inovação social

O financiamento de pequenos projetos-pilotos no âmbito do PPIS-AMP permitiu criar um espaço de experimentação, devidamente suportado e acompanhado, orientado claramente para a inovação em prol do desenvolvimento social na AMP. Tendo como foco os desafios sociais identificados e problematizados na componente de capacitação do PPIS-AMP, os doze projetos aprovados arrancaram no início de 2025, tendo o seu desenvolvimento sido antecedido de um momento de imersão coletiva e de estabelecimento de dinâmicas colaborativas configurando um espaço de inspiração, de (re)alinhamento das equipas com os respetivos projetos e de sintonização com desafios e oportunidades de inovação social à escala metropolitana.

Facilitado em parceria com uma equipa internacional de especialistas nas temáticas do desenho e desenvolvimento de projetos de inovação social¹⁰, este “*workshop de kick-off*”, com duração de dois dias, estruturou-se em torno de um conjunto de sessões de trabalho colaborativo e interativo, em pequeno e em grande grupo, orientadas para a (re)problematização da visão e propósito dos

projetos, com auxílio da inspiração proporcionada pela apreciação de tendências e exemplos internacionais de referência em matéria de inovação social. As sessões de trabalho possibilitaram ainda a revisitação das propostas de valor e a (re)definição dos ecossistemas de impacto associados aos projetos, bem como a exploração de aspetos relativos à operacionalização das intervenções (planeamento da execução, papéis e tarefas, dinâmicas e processos operacionais). Este *workshop* constituiu, finalmente, um momento de perspetivação e debate coletivo a propósito das oportunidades de cooperação e promoção do ecossistema metropolitano de inovação social.

A componente de mentoria e acompanhamento dos projetos de inovação social aprovados prolonga-se através de um conjunto diversificado de atividades de suporte técnico às equipas promotoras, ao longo da duração das intervenções (entre seis e dez meses). Tais atividades supõem apoio à operacionalização e verificação dos aspetos relacionados com a execução dos projetos, sendo dado particular relevo às indispensáveis operações de monitorização e (auto)avaliação das intervenções. Neste último âmbito, trata-se de apoiar não apenas a identificação, conceção e execução pelas equipas de intervenções avaliativas capazes de assegurar a monitorização e aferição do cumprimento das metas de realização e resultado definidas em sede de candidatura, mas também a mobilização e garantia de participação de promotores, parceiros e beneficiários na apreciação de aprendizagens realizadas, competências desenvolvidas e transformações organizacionais e técnicas decorrentes das intervenções promovidas no quadro dos projetos.

Com periodicidade regular, mas ajustadas ao ciclo de desenvolvimento dos projetos, estas atividades de mentoria e acompanhamento pretendem favorecer o bom desenvolvimento dos projetos e dar continuidade à capacitação dos participantes realizada através da componente anterior do Programa. A combinação de momentos individuais (sessões de mentoria *online* dedicadas à definição de orientações gerais de atuação e ao questionamento e ajustamento de práticas quotidianas ligadas ao desenvolvimento

10 Ver <https://feeldot.com/en>.

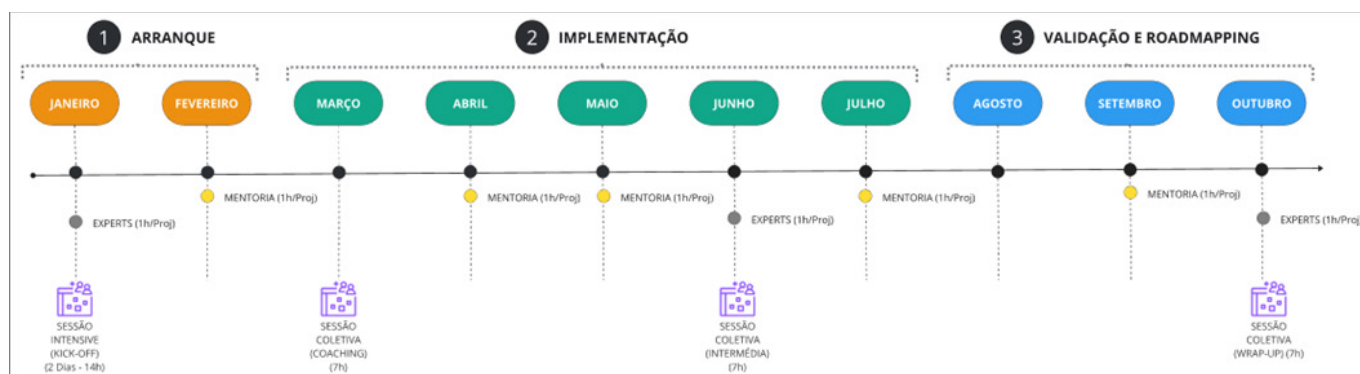


Figura 3. Modelo de acompanhamento dos projetos financiados no âmbito do PPIS-AMP [elaboração própria].

dos projetos) com momentos coletivos (sessões de trabalho presencial, envolvendo todas as equipas, que se configuram enquanto espaços de reflexão, partilha e estabelecimento de redes de colaboração, visando o ajustamento colaborativo dos processos de autoavaliação das intervenções e a socialização das aprendizagens realizadas) pretende responder às necessidades específicas de cada projeto/equipa, mantendo, simultaneamente, uma perspetiva metropolitana e de criação de uma comunidade de prática (Fig. 3). Espera-se, com efeito, que o desenvolvimento desta componente do PPIS-AMP possa favorecer a criação de condições para que as aprendizagens realizadas e as competências adquiridas possam, no curto/médio prazo, fundamentar e sustentar o desenvolvimento de novas iniciativas de inovação social no contexto da Área Metropolitana do Porto.

4. Reflexão final: das experiências e desafios do processo aos resultados esperados

Os doze projetos de experimentação e promoção da inovação social aprovados no âmbito deste Programa confrontam desafios e cobrem áreas de intervenção diversas, propondo, também por isso, abordagens técnica e metodologicamente diversificadas. Não obstante, critérios de afinidade temática e/ou metodológica permitem organizá-los em três grandes grupos:

i) Projetos direcionados para a experimentação de soluções, com ou sem auxílio de recursos

e plataformas de base tecnológica, destinadas à promoção da inclusão social e da coesão territorial, designadamente através da criação de quadros renovados de experiência e relacionamento social, envolvendo beneficiários e provedores de bens e serviços. Incluem-se neste grupo projetos associados a: integração entre cuidados de saúde e respostas sociais, culturais e educativas, na lógica da “prescrição social e cultural”; capacitação digital e provisão de informação para fomento da participação cultural, lúdica e educativa de seniores; recriação de laços e ressignificação de quadros quotidianos de vida de pessoas isoladas, com mobilização de animais de companhia e promoção simultânea de práticas de voluntariado; aprofundamento da relação entre intervenção social e universo empresarial, visando práticas próximas e personalizadas de integração profissional de pessoas com deficiência e incapacidade.

ii) Projetos dedicados à experimentação de modalidades de promoção do envelhecimento ativo e saudável, implicando pessoas idosas e parceiros institucionais relevantes. Incluem-se aqui intervenções de estimulação cognitiva (ou física e cognitiva) de pessoas idosas institucionalizadas, orientadas para a prevenção, retardamento e tratamento de condições de perda de capacidades ou de demência, com recurso a serviços e meios tecnológicos de realidade virtual e aumentada; intervenções de prevenção e promoção da saúde apoiadas em recursos

tecnológicos de monitorização de indicadores relevantes e na capacitação de pessoas idosas e/ou com doença crónica e seus cuidadores; e intervenções de combate ao isolamento social e de promoção do envelhecimento ativo e saudável articuladas com propostas lúdico-culturais diversificadas e modalidades de revalorização da relação com o território e o património local.

- iii) Projetos orientados para a criação e disponibilização de serviços de apoio e intervenção junto de grupos em situação de especial vulnerabilidade, visando o favorecimento de processos de inclusão social e de revalorização pessoal e identitária, incluindo serviços integrados de provisão de recursos e de intervenção de primeira linha com pessoas em situação de sem-abrigo; qualificação de serviços de promoção da saúde e de prestação de apoio e favorecimento do cuidado a pessoas nesta situação; serviços de promoção educativa e de integração sociocultural de crianças e jovens com condições sociais especialmente vulneráveis; serviços de prevenção e promoção da saúde implicando pessoas em situação de especial fragilidade e dependência e seus cuidadores.

Em suma, no seu conjunto, os projetos propostos no âmbito do PPIS-AMP traduzem preocupações com a confrontação ativa e efetiva de alguns dos mais relevantes desafios de desenvolvimento que enfrentam os territórios e as populações visadas. Crê-se que o processo promovido por este Programa permitiu identificar, objetivar e priorizar tais preocupações, através de um trabalho colaborativo alicerçado na mobilização e sistematização de conhecimento sobre a realidade, no centramento nas pessoas e nas suas necessidades e na fundamentação das propostas com base em dados concretos, evidências de experiências anteriores e objetivos de maximização do impacto.

Tendo de ser deixada para momento ulterior a apresentação de elementos de avaliação das realizações e dos resultados associados ao desenvolvimento deste conjunto de projetos, a participação ativa e implicada no processo de trabalho que conduziu ao desenho das intervenções ofereceu às equipas municipais envolvidas uma oportunidade

de questionamento da ação própria e de apreciação (auto)crítica das abordagens que tipicamente mobilizam. Para além da seleção de um foco até então inexplorado no contexto municipal ou da definição de um recorte metodologicamente inovador, os projetos propostos e financiados procuram, mais claramente do que é habitual, dinamizar processos e propor soluções que envolvem e valorizam os participantes/beneficiários, desde o momento da conceção ao momento da concretização e avaliação das intervenções.

O processo de trabalho desenvolvido no âmbito do PPIS-AMP permitiu igualmente discutir, disseminar e consensualizar conceitos, modelos e práticas de desenho e desenvolvimento de projetos de inovação social, de uma forma que se crê que poderá ter implicações nos “modos de fazer” futuros das equipas municipais que atuam neste domínio, por via do efeito multiplicador e de promoção da mudança organizacional que poderão assumir as profissionais que puderam participar nas diferentes componentes e fases do Programa.

Isto acontece não sem alguma dificuldade para efetivamente transcender a lógica tradicional do desenho de projetos, muito focada na definição de atividades de “resposta ao problema” ou de “resposta à procura” (real ou percebida) e na respetiva operacionalização e controlo de execução. A orientação para um pensamento sistémico, capaz de começar pelos “porquês”, para assim perspetivar o quadro mais geral da ação, implicando, consequentemente, a consideração de relações menos evidentes e parcerias menos habituais, bem como caminhos de intervenção menos percorridos, é uma conquista a prosseguir e aprofundar. A pressão que sobre estas equipas exerce a agenda e a ação institucional rotineiras dificulta a adoção de uma tal orientação, mas são precisamente processos de trabalho deste tipo que permitem “parar para pensar”, ousando considerar a inserção da ação no seu ecossistema mais amplo (*zoom out*), articulando a lógica das intervenções com as mudanças sociais almejadas (*impacto*) e considerando os seus pressupostos-chave. O desafio da construção de uma “teoria da mudança” para a intervenção social e comunitária

que se pretende inovadora persiste, sem dúvida, como um dos desafios mais difíceis de confrontar.

Também a orientação para um pensamento divergente e imaginativo (componentes fundamentais dos processos de *design thinking*) – implicando o “caos” inicial como recurso necessário para a geração de ideias em ambientes complexos, o que pressupõe a capacidade de fazer perguntas diferentes e de perspetivar futuros alternativos, ou de evitar o consenso fácil – se afigura exigente. A organização da componente de capacitação do Programa, a que intencionalmente se quis conferir um “ritmo” não-linear, conjugando movimentos de convergência com movimentos de divergência de pensamento e proposição, em especial durante o processo de trabalho associado ao desenvolvimento das oficinas colaborativas, procurou contribuir para essa renovação das formas de perspetivar e concretizar o desenho das iniciativas.

Pese embora este esforço, constata-se que os projetos continuam a ser especialmente fortes na capacidade de diagnóstico das situações-problema e, portanto, dotados de uma significativa orientação para a ação (visível na respetiva estruturação e no relevo dado aos processos de execução e de controlo de execução das atividades), mas menos capazes de propor modos de atuação alternativos (o que significaria menos replicação de práticas já testadas noutros locais, ou menos procura de soluções “chave-na-mão”, e mais experimentação).

Desafiante permanece, finalmente, a construção de visões partilhadas e de dinâmicas projetuais colaborativas a uma escala supramunicipal ou metropolitana. Apesar de o processo ter feito emergir uma maior consciência quanto à importância e à necessidade de intervenções direcionadas para uma escala mais ampla, este é um desafio que só a prossecução e a multiplicação de programas deste tipo podem permitir vencer. Neste sentido, a circunstância de o PPIS-AMP ter permitido apoiar um projeto de abrangência supramunicipal, congregando os diferentes municípios de uma das unidades técnicas locais definidas no quadro do PACD-AMP, e o facto de projetos municipais com afinidades temáticas e/ou metodológicas encontrarem no Programa um espaço de partilha e

diálogo permitem alimentar a expectativa de consecução, a prazo, de níveis acrescidos de colaboração entre equipas municipais e, enfim, de construção paulatina de uma visão metropolitana em matéria de promoção da inovação social. Há ainda um longo caminho a percorrer para, também aqui, “fazer diferente” – mas os primeiros passos estão dados.

Referências

- Área Metropolitana do Porto [AMP]. (2021). *Plano de ação para as comunidades desfavorecidas da Área Metropolitana do Porto – Versão final*. Área Metropolitana do Porto. <https://www.amp.pt/amp-instituicao/fundos-e-financiamentos-or-prr-or-comunidades-desfavorecidas-or-plano-de-acao-para-as-comunidades-desfavorecidas-da-area-metropolitana-do-porto/>
- Christiansen, J., Leurs, B., & Duggan, K. (2017). What are the skills and attitudes for successful public problem solving? *Nesta Blogs*. <https://www.nesta.org.uk/blog/what-are-skills-and-attitudes-successful-public-problem-solving>
- Davies, A., & Simon, J. (2013). *Engaging citizens in social innovation: A short guide to the research for policy makers and practitioners*. A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE). European Commission – DG Research. <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2013/11/Engaging-citizens-in-social-inno.pdf>
- Gottlieb, H. (2020). Creating a better world means asking better questions. *Stanford Social Innovation Review*. https://ssir.org/articles/entry/creating_a_better_world_means_asking_better_questions
- International Association for Public Participation [IAP2]. (2018). *Spectrum of Public participation*. <https://www.iap2.org/page/SpectrumEvolution>
- Matthies, A.-L., Peeters, J., Hirvilammi, T., & Stamm, I. (2020). Ecosocial innovations enabling social work to promote new forms of sustainable economy. *International Journal of Social Welfare*, 29(4), 378–389. <https://doi.org/10.1111/ijsw.12432>
- Mazzucato, M., & Dibb, G. (2019). *Missions: A beginner's guide*. UCL Institute for Innovation and Public Purpose. (Policy Brief series, 09). <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/publications/2019/dec/missions-beginners-guide>
- Mehmood, A., Marsden, T., Taherzadeh, A., Axinte, L. F., & Rebelo, C. (2020). Transformative roles of people and places: Learning, experiencing, and regenerative action through social innovation. *Sustainability Science*, 15(2), 455–466. <https://doi.org/10.1007/s11625-019-00740-6>
- Milley, P., Szijarto, B., Svensson, K., & Cousins, J. B. (2018). The evaluation of social innovation: A review and integration of

the current empirical knowledge base. *Evaluation*, 24(2), 237–258. <https://doi.org/10.1177/1356389018763242>

Ministério do Planeamento [MP]. (2021). *PRR – Recuperar Portugal, construindo o futuro*. Ministério do Planeamento. <https://share.google/qx4kVTReDgsm1QMws>

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. The Young Foundation & NESTA. <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf>

Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–43. https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation

Riddell, D., & Moore, M. L. (2015). *Scaling out, scaling up, scaling deep: Advancing systemic social innovation and the learning processes to support it*. J. W. McConnell Foundation. <https://www.mcconnellfoundation.ca/report/scaling-out-scaling-up-scaling-deep-scaling-innovation/>

Paulo Alves: Fundador e *Managing Partner* da Smart Value Consulting Lda. Possui formação académica em Economia, MBA em Marketing, *Executive Master* em *Intrapreneurship & Open Innovation* e formação avançada em empreendedorismo social, design de serviços, *coaching* de empreendedorismo, mudança de sistemas e design e desenvolvimento regenerativo.
Paulo Alves: palves@smartvalue.eu

João Queirós: Sociólogo. Professor Adjunto da Escola Superior de Educação do Politécnico do Porto (ESE-P.PORTO). Investigador integrado do Instituto de Sociologia da Universidade do Porto (IS-UP). Investigador Colaborador do inED – Centro de Investigação e Inovação em Educação. Ciência ID: <https://www.cienciavita.pt/portal/F313-ECBD-3490>
João Queirós jqueiros@letras.up.pt

Maria João Oliveira: Socióloga. Licenciada e doutorada em Sociologia – especialização em Desigualdades, Cultura e Territórios – pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto (FLUP). Investigadora Auxiliar do Instituto de Sociologia da Universidade do Porto (IS-UP). Ciência ID: <https://www.cienciavita.pt/081A-1BE3-1648>.
Maria Oliveira mjoliveira@letras.up.pt

Vanessa Rodrigues: Socióloga. Licenciada e mestre em Sociologia pela Faculdade de Letras da

Universidade do Porto (FLUP). Doutoranda na mesma instituição. Investigadora Colaboradora do Instituto de Sociologia da Universidade do Porto (IS-UP). Ciência ID: <https://www.cienciavita.pt/portal/0D1C-ADF0-C4A1>
Vanessa Rodrigues: vanessa.m.c.rodrigues@gmail.com

Artigo recebido no âmbito da chamada aberta que decorreu até 31 de março de 2025. Aprovado para publicação a 25 de julho de 2025.



A INCLUSÃO E ACESSIBILIDADE EM MUSEUS: O ESTUDO DE CASO DO MUSEU NACIONAL SOARES DOS REIS

Maria Francisca Machado
FLUP

Resumo

A sociedade contemporânea caracteriza-se por mudanças constantes e aceleradas, exigindo que os museus acompanhem essa evolução de forma a manterem a sua relevância. A transformação do conceito de museu reflete essa necessidade de adaptação: uma instituição inicialmente concebida como um templo, dedicada apenas à coleção, preservação e exposição de objetos, passou a servir a sociedade como se de um fórum se tratasse, promovendo a participação das comunidades e ainda a diversidade e sustentabilidade.

Este artigo apresenta um estudo de caso sobre o Museu Nacional Soares dos Reis (MNSR), centrado na avaliação do seu Serviço Educativo. A investigação foi desenvolvida no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Sociologia na Faculdade de Letras da Universidade do Porto e recorreu a metodologias qualitativas e quantitativas, incluindo a observação participante, entrevistas semi-diretivas e inquéritos. Os resultados permitem analisar de que forma o MNSR se alinha com o que é esperado de uma entidade museológica na sociedade contemporânea. Para além da reflexão crítica, são apresentadas recomendações que visam potenciar a relação do museu com a comunidade e reforçar o impacto das suas práticas educativas.

Palavras chave: Museus; Serviço educativo; Acessibilidade.

INCLUSION AND ACCESSIBILITY IN MUSEUMS: THE CASE STUDY OF THE SOARES DOS REIS NATIONAL MUSEUM

Maria Francisca Machado
FLUP

Abstract

Contemporary society is characterized by constant and accelerated changes, requiring museums to keep up with this evolution in order to maintain their relevance. The transformation of the museum concept reflects this need for adaptation: an institution initially conceived as a temple, dedicated only to the collection, preservation, and exhibition of objects, has evolved to serve society as a forum, promoting community participation, diversity, and sustainability.

This article presents a case study of the Museu Nacional Soares dos Reis (MNSR), focused on evaluating its Educational Service. The research was developed as part of the curricular internship for the Master's degree in Sociology at Faculty of Arts and Humanities of the University of Porto and used qualitative and quantitative methodologies, including participant observation, semi-structured interviews, and surveys. The results allow for an analysis of how the MNSR aligns with the expectations of a museum institution in contemporary society. In addition to the critical reflection, recommendations are provided to enhance the museum's relationship with the community and strengthen the impact of its educational practices.

Keywords: Museums; Education service; Accessibility.

Nota introdutória

Na sociedade contemporânea, os museus deixaram de ser apenas espaços de preservação e exposição para se tornarem instituições dinâmicas, comprometidas com a educação, a inclusão e a participação comunitária. Desse modo, esta transformação exige uma constante reflexão sobre as práticas museológicas, especialmente no que diz respeito aos serviços educativos. Assim, devemos perguntar: O que deve ser um museu? Quais os seus valores? Como poderão transformar-se de modo a potenciar uma maior aproximação e engajamento por parte dos públicos?

Este artigo analisa o caso do MNSR, o primeiro museu público de Portugal, único na zona norte e um dos poucos com entrada gratuita, desde estabelecido pelo governo em Agosto de 2024 (Governo de Portugal, 2024). Através de uma instituição realmente importante no contexto em que se insere, é nos possível compreender as diferentes dinâmicas que ocorrem num museu atualmente e de que forma deve ser promovida a inclusão e acessibilidade.

No que diz respeito à estrutura deste artigo, o mesmo encontra-se dividido em cinco secções. No primeiro, apresenta-se uma reflexão teórica sobre os museus na sociedade contemporânea, passando pela evolução do conceito de museu e explorando algumas das suas responsabilidades, cruzando sempre diferentes abordagens teóricas.

Num segundo capítulo é apresentada a metodologia utilizada, onde descrevo as diferentes técnicas utilizadas nesta investigação, como a observação participante, a aplicação de inquéritos por questionário e a realização de entrevistas.

No terceiro capítulo é apresentada a instituição em análise. No capítulo seguinte passo à análise dos dados recolhidos durante a minha presença no terreno.

No que concerne ao último capítulo, termino com uma série de recomendações, que para além de dirigidas ao MNSR também se adequam a outras instituições de contexto semelhante.

Museus na sociedade contemporânea

A sociedade contemporânea caracteriza-se por uma complexa rede de interações sociais, na qual as mudanças ocorrem de forma contínua. As inovações tecnológicas impulsionaram a globalização, um fenómeno que deve ser analisado não só a nível económico como também a nível cultural e social. Manuel Castells descreve a internet como “talvez o meio tecnológico mais revolucionário da Era da Informação” (Castells, 2007, p.54). Com o avanço e democratização das tecnologias digitais, a população passou a aceder à rede através de dispositivos presentes no quotidiano. Isso diminuiu significativamente a necessidade de deslocação física, permitindo que muitas interações sociais passassem a ocorrer de forma virtual. Como consequência, as noções de espaço e tempo foram profundamente alteradas. Para o sociólogo, a sociedade em rede estrutura-se a partir de relações cada vez mais estreitas entre indivíduos, empresas e instituições (Castells, 2007).

Anthony Giddens também discute a questão da mudança social. Ao afirmar que “a vida social dos homens se afastou radicalmente do tipo de ordem social em que as pessoas viveram durante milhares de anos” (Giddens, 2004, p.42), o autor identifica três fatores determinantes nesse processo: o meio ambiente, a organização política e os fatores culturais.

Neste cenário altamente dinâmico, os museus não são espaços estáticos. O conceito de museu, originalmente derivado da palavra *mouseion*, que se referia aos templos dedicado às Musas na Grécia Antiga, evoluiu ao longo do tempo. Na Idade Média, reunir obras de arte era uma prática comum entre as elites, que usavam essas coleções como símbolo de prestígio. Com o Renascimento, o termo passou a ser associado a coleções organizadas de objetos artísticos e científicos. No período dos Descobrimentos, intensificou-se o interesse por objetos exóticos trazidos de outras partes do mundo. Já no século XVIII, a partir dessas coleções reais e privadas, surgiram os primeiros museus modernos na Europa, inicialmente acessíveis apenas a uma minoria (Falcão, 2009).

Foi apenas com as grandes transformações sociais do século XIX e XX – como a expansão da educação pública, o fortalecimento dos movimentos democráticos, a mudança de valores culturais – que o acesso aos museus se ampliou significativamente. Esses processos permitiram que os museus deixassem de ser espaços exclusivos para se tornarem instituições voltadas para o público em geral, com funções educativas e culturais mais abrangentes (Falcão, 2009).

Assim, o museu, que antes era comparado a um templo, passou a ser um espaço multifuncional, adaptando-se às necessidades da sociedade contemporânea. Como escreve George Macdonald (1992, p.158), “museums are products of their social context, and it is proper that they should be so”. Enquanto instituições dedicadas ao serviço da sociedade, os museus continuam a passar por mudanças significativas, refletindo as transformações sociais em curso. Atualmente, o papel educativo dos museus é uma das funções mais valorizadas e um dos principais motivos que sustentam a sua relevância (Hooper-Greenhill, 2003).

Essa transformação não se limita à preservação e exposição de coleções, mas envolve também a capacidade dos museus de se tornarem mais inclusivos e acessíveis. Alice Semedo (2004) defende a necessidade de os museus adotarem uma abordagem que desperte para uma consciência social ao invés de se focarem unicamente na devoção a determinados objetos. Para isso, é fundamental que os museus olhem para fora das suas paredes, pensando a sua dinâmica de acordo com o contexto em que se inserem, acompanhando as mudanças sociais e políticas e respondendo às complexidades da vida quotidiana. A vertente educativa dos museus deve assumir um caráter crítico e reflexivo, promovendo a inclusão de diversas vozes e perspetivas. Além disso, os museus devem ser “zonas de contacto que assentam em processos de intercâmbio e de poder distribuído que não se inscrevem em dinâmicas consensuais e mais conservadoras” (Semedo & Pizarro, 2017, p.8).

A mais recente definição de museu reflete essa evolução e o seu papel na sociedade contemporânea:

Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos, a serviço da sociedade, que investiga, coleciona, preserva, interpreta e expõe o património material e imaterial. Abertos ao público, acessíveis e inclusivos, os museus promovem a diversidade e a sustentabilidade. Atuam e se comunicam de forma ética, profissional e com a participação das comunidades, oferecendo experiências variadas de educação, fruição, reflexão e troca de conhecimentos. (ICOM, 2022).

Assim, podemos concluir que os museus devem, acima de tudo, responder às necessidades da população, sendo a preservação das coleções apenas um meio para tal, não um fim.

Ao refletir sobre o nosso objeto de análise, surgem questões fundamentais – de que modo o próprio museu é produtor de significados? De que forma molda os seus objetos? Que história nos quer contar? Que identidades são aí representadas? (Machado, 2024).

As narrativas construídas nestes contextos refletem muitas vezes ideias dominantes de uma única perspetiva. Durante muito tempo, os museus apresentavam exclusivamente objetos e informações relacionadas com indivíduos das elites, resultado da sua maior facilidade em adquirir, preservar e documentar bens valiosos ao longo das gerações (Karp & Lavine, 1991). Consequentemente, inúmeras realidades permaneceram invisíveis nessas narrativas. No entanto, nos últimos anos, temos vindo a observar um interesse crescente por parte dos mediadores/as e investigadores/as, na história e vida social das classes populares e de grupos sociais minoritários e de culturas distintas.

Metodologia

O projeto desenvolvido teve como objetivo avaliar o Serviço Educativo do MNSR, sendo necessário, para tal, acompanhar o seu funcionamento. A investigação adotou uma metodologia mista, combinando abordagens qualitativas e quantitativas para uma análise mais abrangente. Assim, recorreu-se à observação participante, utilizando o diário de campo, uma grelha de observação e a fotografia como ferramentas que contribuíram

para uma melhor análise. Além disso, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com técnicos do Serviço Educativo e profissionais do Centro Materno Infantil do Norte (CMIN), com o objetivo de avaliar um projeto colaborativo. Estas técnicas permitiram explorar em profundidade as dinâmicas do serviço, os seus objetivos e os principais desafios que enfrentam. Paralelamente, a aplicação de inquéritos dirigidos a diferentes públicos permitiu recolher dados sobre a perceção e o impacto das atividades do Serviço Educativo.

O Museu Nacional Soares dos Reis

Foi em 1833 que D. Pedro IV fundou o Museu Português de Pinturas e Estampas, o primeiro museu de arte público em Portugal. Em 1839, a tutela da instituição passa para a Academia Portuguesa de Belas Artes, fortalecendo-se a relação com o ensino. Mais tarde, em 1911, dá-se a transformação do nome do museu em homenagem ao escultor Soares dos Reis, e vinte e um anos depois torna-se Museu Nacional (Neves, Lima, Santos e Pereira, 2018). Em 1942, o museu é inaugurado no Palácio dos Carrancas, um edifício do final do século XVIII com um passado ligado à aristocracia e à monarquia portuguesa. Ao longo do tempo, o MNSR expandiu as suas coleções, incluindo pintura, escultura, ourivesaria, cerâmica, artes decorativas, arqueologia e numismática (Castro, 2011). O edifício foi sendo alvo de várias requalificações significativas, destacando-se a ampliação nos anos 90, graças à grande intervenção em equipamentos culturais pelo programa Porto – Capital Europeia da Cultura (Porto, 2023). Mais tarde em 2019, o espaço sofreu novas remodelações, com reabertura da exposição de longa duração em 2023.

O MNSR define-se como um “Museu de Pessoas, por Pessoas, para Pessoas” (Museu Nacional Soares dos Reis, s.d.), promovendo a reflexão crítica e a criatividade a partir das suas coleções. No que toca à acessibilidade, dispõe de elevadores, rampas e cadeiras de rodas, mas carece de recursos como áudio-guias, informação em braille e soluções digitais interativas.

Criado em 1961, o Serviço Educativo do MNSR tem como objetivo fomentar a mediação cultural e a aprendizagem ativa dos visitantes. Com espaços dedicados unicamente à educação desde 2001 (Sousa, 2022), são desenvolvidas diversas visitas orientadas, oficinas e outras atividades que procuram estimular a observação, a aquisição de competências e a criatividade. Com isso, o Serviço Educativo pretende colaborar na construção não só de conhecimento, mas de entendimento, contribuindo para o desenvolvimento de atitudes e valores dos seus visitantes (Museu Nacional Soares dos Reis, s.d.)

Análise de dados e resultados

A observação participante revelou o compromisso do Serviço Educativo do MNSR com a inclusão e acessibilidade. A equipa empenhava-se consideravelmente em garantir que as atividades fossem acessíveis a todos os visitantes, estimulando a reflexão e a imaginação independentemente das suas condições físicas ou cognitivas. O propósito consistia em proporcionar uma experiência significativa, sem requerer conhecimento prévio em história da arte.

No MNSR, as visitas conduzidas pela equipa do Serviço Educativo caracterizam-se por uma abordagem inclusiva, que privilegia uma linguagem acessível, a formulação de questões abertas e a incorporação de exercícios sensoriais que mobilizam os cinco sentidos. Tal metodologia favorece uma experiência mais participativa, permitindo que públicos com diferentes níveis de conhecimento e variadas condições físicas ou cognitivas possam acompanhar e refletir sobre as obras apresentadas.

Em contrapartida, as visitas mais tradicionais, geralmente conduzidas por técnicos externos ao Serviço Educativo – como os responsáveis pelas coleções do museu – centram-se na transmissão detalhada de informação sobre as obras a os artistas, recorrendo frequentemente a uma linguagem mais técnica. Essa abordagem tende a ser mais exaustiva e exige um maior grau de conhecimento prévio por parte dos visitantes, o que pode

comprometer a acessibilidade e a interatividade da visita.

Através da observação participante, foi possível perceber a importância de ampliar a equipa do Serviço Educativo, principalmente tendo em conta o aumento de visitas escolares ao Museu. Verificou-se também a necessidade de um inventário sistemático das atividades desenvolvidas, que permitisse registar e analisar informações essenciais como: tipo de atividade, descrição, espaço utilizado, número participantes, duração, objetivos, público-alvo, recursos materiais envolvidos, pontos fortes e dificuldades encontradas. A importância deste inventário prende-se com a possibilidade de promover uma avaliação contínua das práticas realizadas, permitindo a sua melhoria e adaptação constante às necessidades dos diferentes públicos.

No que diz respeito à acessibilidade física e comunicacional, foram também identificadas algumas lacunas importantes. O museu não dispunha de recursos específicos para receber visitantes com incapacidade visual ou auditiva. A ausência de materiais táteis, de audiodescrições e visitas conduzidas em linguagem gestual limitavam significativamente a experiência de públicos com deficiência. Além disso, as parcerias com instituições especializadas que poderiam facilitar a implementação de soluções simples também não foram observadas.

Os inquéritos realizados aos trabalhadores do museu revelaram perceções variadas sobre a acessibilidade e inclusão. Embora a maioria reconheça o esforço do Serviço Educativo na promoção da diversidade e participação, poucos consideram o museu plenamente acessível. Deste modo, podemos concluir que estes dados reforçam a necessidade de um plano de acessibilidade abrangente, que envolva tanto melhorias estruturais como formação contínua dos técnicos, de modo a melhorar o atendimento de públicos com necessidades específicas.

Nos inquéritos realizados aos visitantes, foram recolhidas 73 respostas. A maioria dos/as participantes considerou a atividade marcante e afirmou ter adquirido novas competências, no entanto, muitos não souberam especificar essas aprendizagens. Quer isto dizer que o Serviço Educativo

poderá trabalhar para tornar mais clara a comunicação sobre os objetivos e impactos das atividades. Uma das questões tinha como objetivo apurar de que forma poderia ser melhorada a relação do museu com a cidade. Entre as respostas recolhidas, destacaram-se sugestões como um maior esforço na divulgação na cidade, a realização de atividades fora de portas e as parcerias com escolas, universidades e centros educativos.

De uma forma geral, os visitantes reconhecem o museu como um espaço de reflexão e troca de conhecimentos. A maioria avaliou de forma positiva a comunicação, considerando-a clara, simples e adequada. Relativamente à prestação de informação, os níveis de satisfação foram também positivos, ainda que algumas respostas indiquem margem para melhorias. Quanto à disponibilidade dos mediadores/as para responder a questões, os resultados sugerem uma comunicação eficaz entre orientador e visitante.

Em relação à acessibilidade, embora existam avaliações positivas, os dados indicam que persistem barreiras que impedem a inclusão de todos os públicos. É relevante destacar que, durante a aplicação dos inquéritos, vários visitantes questionaram se o museu dispunha de elevador. Após obterem uma resposta afirmativa, avaliaram automaticamente a acessibilidade como excelente, o que sugere não apenas um desconhecimento das infraestruturas mas, sobretudo, uma compreensão limitada do conceito de acessibilidade, que vai muito além da existência de um elevador. A acessibilidade implica um conjunto de fatores que incluem não apenas adaptações físicas como também recursos comunicacionais, formação de profissionais e estratégias inclusivas que garantam uma experiência equitativa para todos os visitantes.

A divulgação das atividades e exposições, embora avaliada de forma positiva pela maioria dos inquiridos, foi também avaliada como um aspeto a ser melhorado. Já no que diz respeito ao conteúdo das atividades, os resultados demonstram um elevado grau de satisfação por parte dos participantes.

No espaço reservado para sugestões, destacaram-se algumas propostas que visam melhorar

a experiência dos visitantes, tornando o museu ainda mais acessível e inclusivo. Entre as sugestões, mencionou-se a disponibilização de mais assentos, uma medida simples, mas essencial para garantir o conforto e a acessibilidade dos visitantes. Além disso, a melhoria da sinalética no interior também foi apontada como uma necessidade, facilitando a circulação de todos os públicos, especialmente de públicos com incapacidade visual ou cognitiva. Outro ponto relevante foi a sugestão de disponibilização de folhas de sala, que funcionariam como um recurso adicional de comunicação, podendo atender melhor as necessidades de visitantes com incapacidade auditiva ou cognitiva. Por fim, foi também sugerida uma maior divulgação das exposições e atividades. Estas sugestões refletem um desejo claro de tornar o museu um espaço mais acolhedor e acessível para todos os públicos, demonstrando a importância de se considerar as múltiplas dimensões da acessibilidade e inclusão.

Nas atividades em família, a experiência foi amplamente positiva, com crianças e pais a destacar o impacto educativo das oficinas. Através da observação e da entrevista com um dos técnicos do Serviço Educativo foi possível compreender a importância de adaptar as atividades às faixas etárias e ao contexto atual, de forma a trabalhar matérias relevantes como a sustentabilidade e a liberdade criativa. Apesar de o técnico destacar as melhorias significativas que ocorreram com a nova direção, como o aumento de recursos e uma maior liberdade no trabalho de equipa, o mesmo mencionou que existem ainda desafios a serem superados, especialmente no atendimento a públicos com incapacidade visual.

Por fim, a parceria com o CMIN foi avaliada positivamente, com as educadoras a reconhecer o valor das atividades para o bem-estar das crianças hospitalizadas e expressando interesse em continuar a colaboração.

Recomendações

Após a análise dos dados recolhidos, foram identificadas algumas recomendações importantes para

tornar o MNSR um espaço mais acessível e inclusivo para todos os públicos, com especial atenção às necessidades de pessoas com deficiência.

Uma das primeiras ações seria melhorar a acessibilidade comunicacional para pessoas com deficiência auditiva e visual. Para isso, a disponibilização de áudio-guias e vídeos com linguagem gestual poderiam ser uma solução eficaz. Estes poderiam estar disponíveis através de plataformas como *SoundCloud* ou o *Youtube*, o que permitira uma solução de baixo custo e fácil acesso. Além disso, a inclusão de informação em braille, como legendas das obras e outros textos explicativos, seria também uma medida importante. Parcerias com organizações como a Federação Portuguesa das Associações de Surdos poderiam também ser estabelecidas para possibilitar visitas orientadas ajustadas às necessidades desses públicos.

Outro aspeto relevante refere-se à criação de experiências táteis para visitantes com deficiência visual. Para isso, o Museu poderia disponibilizar réplicas ou maquetes que permitissem aos visitantes explorar as obras de uma forma mais interativa. A criação de kits sensoriais também seria uma boa prática, uma vez que permitiria uma abordagem mais envolvente nas visitas orientadas, sem grandes custos adicionais.

A adaptação do espaço físico é igualmente essencial para melhorar a circulação de todos os públicos. A instalação de *guidelines* no chão ou corrimãos poderia facilitar o deslocamento, principalmente para pessoas com deficiência visual. Além disso, a disponibilização de mapas com os diferentes percursos e acessos identificados seria também uma ótima forma de melhorar a acessibilidade.

A própria programação poderia também ser mais inclusiva, direcionando atividades para públicos neurodivergentes e com deficiência. A realização de projetos fora do horário normal de funcionamento, de forma a garantir uma experiência mais tranquila e personalizada, seria uma excelente forma de incluir diferentes públicos. Projetos

como “Reavivar Memórias e Restaurar Sorrisos”¹¹, voltados para pessoas com demência, poderiam também voltar ao ativo.

Outro aspeto fundamental é que o museu invista numa maior visibilidade, especialmente por meio de parcerias com pontos turísticos e outras instituições de ensino e culturais. Isso poderia ser uma excelente forma de alcançar novos públicos e garantir que as atividades e exposições sejam bem divulgadas.

Por fim, a implementação de uma avaliação contínua da acessibilidade e experiência dos visitantes, por meio de inquéritos e reuniões regulares com a equipa seria uma forma de contribuir para a evolução do Museu como um espaço inclusivo para todos.

Considerações finais

Com este trabalho, foi possível refletir sobre o papel do MNSR enquanto espaço de aprendizagem e de participação cultural, promovendo o acesso à cultura de forma inclusiva e significativa. O museu, enquanto espaço de aprendizagem e troca cultural, tem a responsabilidade de se tornar acessível a todos os indivíduos, independentemente das suas condições físicas, sensoriais ou cognitivas. A acessibilidade não deve ser vista apenas como uma adaptação física, mas como uma prática inclusiva que permita a todos os públicos uma verdadeira participação nas atividades culturais. Num contexto de democratização cultural, o museu deve adotar uma postura ativa para garantir que todos/as tenham igualdade de oportunidades para vivenciar e se conectar com as exposições e atividades oferecidas (Lopes, 2009).

O estudo de caso apresentado mostrou claramente o esforço contínuo dos técnicos em transformar o museu, promovendo atividades que estimulam a reflexão e o pensamento crítico, enquanto criam experiências de aprendizagem significativas. Contudo, é evidente que, embora tenham

sido feitas melhorias, o caminho da inclusão e acessibilidade é um processo contínuo. A sociedade está em constante transformação (Castells, 2007), e o museu, como instituição cultural, deve acompanhar essas mudanças, evoluindo de forma a atender às necessidades de todos os seus visitantes, em especial de públicos com deficiência.

Durante a pesquisa, foi possível identificar pontos fortes, mas também fragilidades que devem ser trabalhadas. Algumas áreas de melhoria, como a acessibilidade física e comunicacional, foram destacadas pelos visitantes, e é fundamental que o museu implemente estratégias para superar essas barreiras. O compromisso com a acessibilidade deve ser contínuo e integrado em todos os aspetos da programação, da mediação e organização do espaço, tornando o MNSR um espaço verdadeiramente inclusivo.

Por fim, espero que esta avaliação sirva como uma ferramenta útil para o MNSR, não apenas para reflexão interna, mas também para a construção de novas estratégias que garantam o acesso pleno à cultura para todos. A criação de um museu para todos/as deve ser vista como uma prioridade, refletindo o compromisso da instituição com a democratização cultural e a inclusão social. Como tal, espero que este trabalho não apenas sirva como uma avaliação útil para o MNSR, mas também como um guia para outras instituições culturais que busquem melhorar a acessibilidade e inclusão. Que as recomendações aqui apresentadas possam inspirar outras organizações na implementação de estratégias que promovam verdadeiramente a democratização cultural, garantindo que todos os públicos possam usufruir das oportunidades de aprendizagem e apreciação artística. Que este trabalho contribua para a criação de um ambiente cultural mais acessível, inclusivo e participativo em todas as instituições culturais.

Referências

- Castells, M. (2007). *A sociedade em rede*. Paz e Terra.
 Castro, L. (2011). *Museu Nacional de Soares dos Reis*. QuidNovi.
 Falcão, A. (2009). Museu com o lugar de memória. In *Museu e escola: Educação formal e não formal* (pp. 10–21).

¹¹ Projeto colaborativo com o Hospital Magalhães Lemos, que se desenvolvia semanalmente com os pacientes, que se deslocavam ao museu para visitas e oficinas com os seus acompanhantes e uma psicóloga do Hospital. Durante as visitas apenas uma obra de arte era apresentada, com o objetivo de através dela se estimular memórias passadas.

- Giddens, A. (2004). *Sociologia*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Governo de Portugal. (2024, 6 de agosto). *Museus, monumentos e palácios com entrada grátis 52 dias por ano*. Portal do Governo. <https://www2.gov.pt/noticias/museus-monumentos-e-palacios-com-entrada-gratis-52-dias-por-ano>
- Hooper-Greenhill, E. (2003). *Museums and the shaping of knowledge*. Routledge.
- International Council of Museums Portugal. (2022). *Nova definição de museu*. <https://icomportugal.org>
- Karp, I., & Lavine, S. (1991). *Exhibiting cultures: The poetics and politics of museum display*. Smithsonian Institution Press.
- Lopes, J. (2009). Da democratização da cultura a um conceito e práticas da democracia cultural. *Saber & Educar*, (14).
- Macdonald, G. (1992). Change and challenge: Museums in the information society. In *Museums and communities in the politics of public culture*. Smithsonian Institution.
- Machado, M. F. (2024). *A avaliação do serviço educativo do Museu Nacional Soares dos Reis* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Letras da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/161792>
- Mesquita, S., & Carneiro, M. (2012). A acessibilidade à interpretação para deficientes visuais em museus de Lisboa. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 17-18, 45-62.
- Museu Nacional Soares dos Reis. (n.d.). *Museu Nacional Soares dos Reis*. <https://museusoaresdosreis.gov.pt>
- Neves, J., Lima, M., Santos, J., & Pereira, T. (2018). *Estudo de públicos de museus nacionais – Públicos do Museu Nacional de Soares dos Reis*. Direção-Geral do Património Cultural.
- Porto. (2023). Renovado Museu Soares dos Reis reabre com tesouros para a próxima década. *Público*. <https://www.publico.pt/2004/02/01/jornal/porto-2001--tres-anos-de-apos-183677>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2. ed.). Gradiva.
- Semedo, A. (2004). Re-imaginar o museu. In *II Congresso Internacional de Investigação e Desenvolvimento Sócio-cultural*. Centro Cultural de Paredes de Coura.
- Semedo, A. (2006). Museus: Políticas de representação e zonas de contacto. *Boletim Rede Portuguesa de Museus*.
- Semedo, A., & Pizarro, M. (2017). ComingOut e se o museu saísse à rua? A exposição-cómo-um-mundo dentro do mundo-cómo-uma-exposição. In R. Christofolletti (Org.), *Bens culturais e relações internacionais: O património como espelho do soft power*. Editora Leopoldianum Santos.
- Sousa, A. (2022). *(Re)descobrimos os Serviços de Educação do Museu Nacional Soares dos Reis: Os públicos dos 3 aos 5 anos* (Dissertação de mestrado, Faculdade de Letras da Universidade do Porto). <https://hdl.handle.net/10216/147756>

Maria Francisca Machado Doutoranda em Sociologia na Faculdade de Letras da Universidade do Porto, onde também concluiu o mestrado em Sociologia – Contextos, Práticas e Políticas Culturais e a licenciatura em História da Arte. Email: mfranciscarcrmachado@gmail.com. Ciência ID: <https://www.cienciavita.pt/portal/E919-C27F-C87A>

Artigo recebido no âmbito da chamada aberta que decorreu até 31 de março de 2025. Aprovado para publicação a 31 de julho de 2025.



THE JOURNEY OF KNOWLEDGE. HOW THE KNOWLEDGE IS MANAGED IN A MULTI SCALE ORGANIZATION: EXAMPLE OF A SOCIO-PROFESSIONAL INTEGRATION PROJECT IN A FRENCH ASSOCIATION

Marlina Napaseuth
University of Évry Paris-Saclay

Abstract

This paper examines the relationships between the different actors (social and vocational integration counsellors, trainers, educational engineers and project managers) at different levels of the organisation through the prism of knowledge needs. Via a socio-professional integration project, this paper analyses this impact of knowledge in a complex multiscale organization of a French association. This paper will tell the story of knowledge management in this project. We will focus on the role of each actor and the relationship between them. How does the knowledge pass between different scales of the organisation and different cities? Have they experienced some loss of knowledge with the change in geographical and organisational scale? How do they manage the knowledge and data they already have and how do they manage the new knowledge they create in this project? What method? What tool? And who? We propose to follow the path of knowledge in this project.

Keyword: Knowledge management; Multi scale organization; Relationship between actors; Impact of territories in project implantation.

JORNADA DO CONHECIMENTO. COMO O CONHECIMENTO É GERIDO NUMA ORGANIZAÇÃO MULTIESCALAR: EXEMPLO DE UM PROJETO DE INSERÇÃO SOCIOPROFISSIONAL NUMA ASSOCIAÇÃO FRANCESA

Marlina Napaseuth
Universidade de Évry Paris-Saclay

Resumo

Este artigo analisa como o conhecimento circula e é gerido no interior de uma organização complexa e multiescalar, tomando como exemplo um projeto de inserção socioprofissional desenvolvido por uma associação francesa. O estudo examina as interações entre diferentes atores – conselheiros de integração social e profissional, formadores, engenheiros pedagógicos e gestores de projeto – sob a ótica de suas necessidades de conhecimento. A pesquisa acompanha o percurso do conhecimento entre diferentes níveis organizacionais e territórios, questionando se há perda de conhecimento durante essas transições. Também aborda como o conhecimento existente é preservado, como novos saberes são produzidos e quais métodos, ferramentas e papéis estão envolvidos nesse processo. Ao seguir a “jornada do conhecimento” no âmbito do projeto, o artigo evidencia os mecanismos, desafios e estratégias que sustentam a gestão do conhecimento em organizações multiescalares.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, Organização multiescalar, Relações entre atores, Impacto territorial de implementação de projetos.

Introduction

In contemporary non-profit organisations, particularly those focused on socio-professional integration, effective knowledge management is crucial for sustaining impact and ensuring strategic coherence. As these organisations grow increasingly complex—both in structure and geographical scope—the challenge of managing knowledge flows also intensifies (Nonaka & Takeuchi, 1995). This paper examines a case study involving a French non-profit operating a multiscale project across several cities. The aim is to understand how knowledge circulates among actors at different levels of the organisation and how tools, methods, and human roles contribute to this process.

The study concerns a social-professional integration project within a French association that began in 2016 and is due to end in December 2025. This project, named Double A (anonymised), is a perfect blend of social work and training. Indeed, Double A offers 210 hours of training and 10 months of socio-professional support. Double A also provides social integration or re-socialisation through volunteers who organise cultural outings (museums, city visits, etc.).

This paper is based on field and participatory research and will explore how knowledge from the field is relevant and must be utilised by senior management, as well as the relationship with knowledge—its production, use, and storage by each participant involved in the project. We will follow the journey of knowledge.

This study is grounded in fieldwork and participatory research methodologies. From June 2023 to the present, I have had the opportunity to attend meetings and observe the activities of various stakeholders through direct integration within the teams and by being physically present in their offices. The data derived from the participatory research were collected through systematic observations during meetings, as well as through formal and informal discussions with participants, including semi-structured interviews.

Furthermore, I was actively involved in the implementation and deployment of a collaborative tool designed to facilitate the transfer of data. This

article primarily draws upon data collected during the deployment phase of this tool. My close collaboration with the teams afforded me the opportunity to obtain valuable insights, perspectives, and experiences from each stakeholder, thereby enabling a comprehensive tracing of the data flow.

In my capacity as project manager responsible for the deployment of this tool, I was able to systematically collect data essential for the preparation of this article. I oversaw the implementation process until the tool's full adoption by the teams. Additionally, I utilised feedback gathered through collaborative work with a colleague from the association to conduct an internal evaluation of the tool's effectiveness. These findings contributed to the development of my reflections on knowledge management.

Firstly, in this case, the term “field” refers to territories or cities. Double A operates in five French regions (Île-de-France, Nouvelle-Aquitaine, Occitanie, Bretagne/Brittany, and Île de la Réunion). In each of these regions, Double A is active in one or two cities, which we refer to as fields.

Double A has a multiscale organisation, with some team members based in Paris (top management), others in the regions (regional managers), and some in the fields (socio-professional consultants, trainers, and educational engineers). How does this multiscale organisation manage knowledge and data? How can the knowledge already held and produced at each level be shared and communicated to all? How is knowledge managed across these different scales within the project? To answer these questions, we first need to understand the project and the reason for having such a large team dispersed throughout France. Then, we will focus on the role of each actor at each level. Why do they need to use knowledge about the field/territories to succeed in the project? Why must they produce new knowledge? For what purpose and for whom? How do the actors and their interactions influence the knowledge they possess and generate? And what tools do they use to produce and manage knowledge?

The project mobilised four primary types of actors:

- Social and vocational integration counsellors were responsible for collecting field data and identifying individual needs.
- Trainers adapted educational content in response to evolving learner profiles and local demands.
- Instructional designers transformed training requirements into structured programmes aligned with pedagogical standards.
- Project managers co-ordinated activities across cities, ensuring alignment with broader organisational goals.

1. From Centralised Conception to Contextual Adaptation: Governance and Knowledge Gaps in the Double A Project

The Double A project was initially conceived by the association's central management team, based in Paris, in response to a national call for proposals from the French Ministry. This team, primarily composed of educational engineers and project managers, operated at a strategic level. Their role was to design a proposal that aligned with national priorities and funding criteria—an objective they successfully achieved. However, while this central team possessed expertise in project design and institutional strategy, they lacked detailed knowledge of operational realities in the field, particularly the specific socio-economic and demographic contexts of each region.

This knowledge gap shaped the project's initial structure. Double A was designed as a top-down initiative, where decision-making authority and project architecture originated centrally, while field implementation was delegated to local actors—primarily social and vocational integration professionals. The central team set overarching objectives, defined deliverables, and structured the project around performance indicators necessary to secure funding. Their perspective, however, was primarily institutional and goal-oriented, with limited engagement in the day-to-day challenges of social integration work on the ground (Mintzberg, 1989).

Despite this centralised approach, Double A exhibited certain adaptive features. The project brought together senior managers from two distinct domains: professional training and social integration. Each group brought different operational priorities and visions of success. Their convergence within the Double A initiative created opportunities for internal synergy as well as potential friction. Notably, one manager within this group advocated for a modular structure, proposing that regions should be allowed to adjust components of the project to better align with local needs. This proposal was not only pragmatic but strategic—it sought to increase local buy-in by enabling regional managers to feel a sense of ownership over implementation decisions.

This controlled decentralisation marked a critical turning point in the evolution of the project's governance. Although Paris retained authority over the project's core framework, regional actors were granted leeway to tailor implementation. This flexibility reflects a growing recognition in organisational theory that localised knowledge and field-specific expertise are essential for the success of complex, multiregional initiatives (Nonaka & Takeuchi, 1995; Wenger, 1998). From a governance perspective, the Double A project thus represents a hybrid model: centrally conceived but partially decentralised in implementation.

The post-approval phase exposed the limitations of the initial top-down model. Once funding was secured, central management was tasked with operationalising Double A across a geographically diverse set of territories. It was during this phase that the disconnect between strategic planning and field reality became apparent. Paris-based managers lacked the local knowledge needed to engage key stakeholders, recruit participants, and adapt communication strategies. They quickly realised that technical expertise in instructional design and project management alone was insufficient to navigate the complexity of regional ecosystems.

For example, the Île-de-France region primarily targets NEETs (Not in Education, Employment, or Training), typically youth aged 16 to 29 with specific integration challenges. In contrast, Occitanie

works with a population of newly arrived asylum seekers, whose needs differ markedly in terms of legal support, language training, and social accompaniment. These populations not only require different pedagogical approaches but also distinct social support mechanisms. Applying a uniform programme model across such divergent groups risked undermining the project's efficacy and alienating local actors.

At this stage, central management acknowledged that field-specific knowledge was essential. While capable of designing a generic programme structure, they required the insights of regional managers—individuals embedded in local networks with a deep understanding of community dynamics and institutional landscapes. These regional actors became indispensable for contextualising the project and translating its goals into locally relevant practices.

This recognition aligns with scholars such as Wacquant (2014), who emphasises the territorial dimension of social inequality. Local histories, institutional capacities, and public policy infrastructures significantly affect the outcomes of social integration programmes. Territories with robust welfare ecosystems and established social services can facilitate implementation, while those with weaker institutional frameworks face significant barriers.

Thus, to ensure Double A's success, top management had to pivot from a design-and-deliver approach to a more collaborative, knowledge-integrative strategy. This required not only the willingness to listen to field actors but also the development of mechanisms for gathering, validating, and integrating local knowledge into ongoing project operations. In doing so, the organisation began to move from hierarchical knowledge transmission towards a more distributed knowledge governance model—a shift increasingly recognised as essential in complex social interventions (Choo, 2006).

2. The Strategic Value of Field-Level Knowledge: A Multi-Actor Dynamic in Double A's Implementation

The implementation of the Double A project initially relied on the strategic vision developed by the central management team in Paris. However, as the project transitioned from design to delivery, it rapidly became apparent that centralised expertise alone was insufficient to address the complex, localised realities encountered on the ground. In response, top management turned to regional teams—particularly regional managers—to bridge the gap between central directives and local execution. Regional managers were presumed to possess the contextual awareness necessary to adapt the programme to territorial needs. Yet, this assumption proved to be only partially accurate.

Although regional managers did offer valuable insight into their respective contexts, their interventions were also shaped by their own professional objectives and institutional agendas. In many instances, regional adaptations of Double A were driven not solely by beneficiary needs, but also by internal ambitions—such as increasing regional visibility or demonstrating managerial efficacy. Consequently, these modifications often resulted in goal inflation, further complicating an already ambitious initiative.

The original framework of Double A included robust targets: training 900 individuals over three years, ensuring that 50% of participants were under the age of 29, and maintaining a 30% participation rate among women. The addition of supplementary regional objectives—such as showcasing innovation or aligning with regional strategic priorities—introduced additional layers of complexity and risked diluting the project's core mission.

As the divergence between top-down expectations and field-level realities widened, the project faced a growing risk of misalignment with the actual needs of its target populations. The absence of accurate, field-specific knowledge from both central and regional management created a critical disjuncture. In response, both levels began to seek insights from those most closely embedded

in the day-to-day dynamics of implementation: employment and social integration counsellors.

These counsellors emerged as key knowledge holders. Operating within the immediate realities of their territories, they possessed tacit and experiential knowledge essential for tailoring the project to local contexts. Their contributions revealed significant regional disparities that could not be addressed through a uniform national model. For instance:

- In **Réunion**, many prospective participants required not only vocational training but also access to stable housing, which was a prerequisite for any meaningful integration process.
- In Île-de-France, the impending Paris 2024 Olympic Games highlighted training opportunities in sectors such as security, hospitality, and sports.
- In **Occitanie** and **Nouvelle-Aquitaine**, where the target demographic included newly arrived asylum seekers, the emphasis shifted towards legal assistance, language acquisition, and basic civic orientation.
- In **Brittany**, a dense network of pre-existing associations already addressed integration needs, requiring careful strategic positioning to avoid duplication and resistance.

These adaptations were not peripheral—they were essential to the project's viability. Without tailoring Double A to reflect the socio-demographic, cultural, and institutional specificities of each region, the project would likely have failed. The intervention of employment and integration counsellors not only grounded the project in practical realities but also demonstrated a core principle of social policy implementation: strategic planning must be informed by field-level expertise.

Moreover, these counsellors played a critical role in stakeholder engagement and local communications. Gaining traction in each region necessitated building relationships with key actors—community organisations, potential beneficiaries, local employers, and public institutions. Counsellors, as knowledge brokers, facilitated access to these networks through their pre-existing relationships with structures such as **France Travail**, local non-profits, and small – to medium-sized enterprises.

However, this expanded role placed considerable strain on these professionals. In addition to fulfilling their core responsibilities—providing individualised support for employment and social integration—they were required to align their work with both national strategic goals and regional ambitions. The burden of managing upwards while delivering on-the-ground services underscored the complexity of operating within a multiscale governance system.

Nonetheless, their contributions were vital. It was their granular knowledge, contextual awareness, and local embeddedness that enabled the Double A project to adapt meaningfully to diverse regional realities.

This case highlights the strategic importance of distributed knowledge in multilevel organisational structures. The success of Double A did not depend solely on central planning or regional coordination, but on the integration of insights across all levels of the organisational hierarchy. The concept of “**knowledge symmetry**”—ensuring that decision-making is informed by relevant training from the right stakeholders at the appropriate level—emerges as a critical factor in successful programme implementation.

As the project matured, the knowledge dynamic evolved from a unidirectional model—where in training flowed vertically from top to bottom—into a more interactive and iterative process. Feedback loops, negotiated adjustments, and collaborative learning replaced rigid command structures. This evolution marked the transition towards a more resilient and context-sensitive governance model, characterised by participatory knowledge integration and a growing recognition of field-level expertise as a strategic asset.

Inter-Actor Relationships as a Determinant of Knowledge Management Effectiveness

The effectiveness of knowledge management within complex organisations is intrinsically linked to the quality of interactions between actors and their evolving relationships with both global and localised knowledge over time (Author, year).

This section examines how such interactions are structured and how they influence the production, transfer, and integration of knowledge within the framework of a multiscale organisational setting.

For analytical purposes, four principal categories of actors involved in the Double A project are considered:

- Social and vocational integration counsellors (also referred to as employment and social integration counsellors)
- Trainers
- Educational engineers
- Project managers (encompassing both senior and regional managerial roles).

Project managers serve as the primary custodians of strategic and global knowledge. Their responsibilities include the design of project frameworks, the formulation of objectives, and the establishment of institutional alignment and compliance with funding requirements. Their expertise lies in drafting funding proposals, articulating strategic visions, and constructing project architectures. However, their access to detailed, localised knowledge—particularly regarding the socio-economic, cultural, and operational realities specific to each region—is limited. This knowledge gap poses a significant barrier to the effective contextualisation of interventions.

Educational engineers function as intermediaries who translate the strategic directives of project managers into concrete pedagogical models. Their expertise is grounded in the design and deployment of educational frameworks aligned with institutional objectives. Yet, in highly diverse and dynamic operational contexts such as those encountered in Double A, technical pedagogical knowledge alone is insufficient. The success of educational engineering increasingly depends on adaptability to local realities.

Trainers operate at the frontline of educational delivery. Their knowledge concerns the application

of instructional strategies, learner engagement, and course facilitation. However, their ability to execute these functions effectively is contingent on the successful recruitment and retention of participants—a process dependent on access to local networks and an understanding of field-specific conditions, which is often mediated by other actors.

Social and vocational integration counsellors represent the principal holders of field-level, tacit knowledge. Their intimate understanding of local socio-economic environments, challenges facing beneficiaries, and community-specific dynamics makes their expertise critical to imple-

mentation. Nevertheless, these actors are often isolated from strategic decision-making processes and the expectations of funding bodies. Their work remains oriented towards addressing immediate, tangible needs at the local level rather than aligning with broader institutional objectives.

The distribution of knowledge within the Double A project reveals a structure of interdependent expertise, where each actor simultaneously produces and depends upon the knowledge of others. For example, project managers rely on field counsellors for insights necessary to adapt interventions to regional contexts, while counsellors depend on managerial actors to secure funding and institutional legitimacy.

It can thus be argued that the nature of relationships between actors constitutes a foundational condition for the success of knowledge management in multiscale organisations. In the case of Double A, these relationships are largely shaped by a hierarchical framework, where knowledge flows both vertically and horizontally. The effectiveness of these flows—and by extension, the overall success and sustainability of the project—depends on the degree of coherence, reciprocity, and adaptability within inter-actor relationships (Fig. 1).

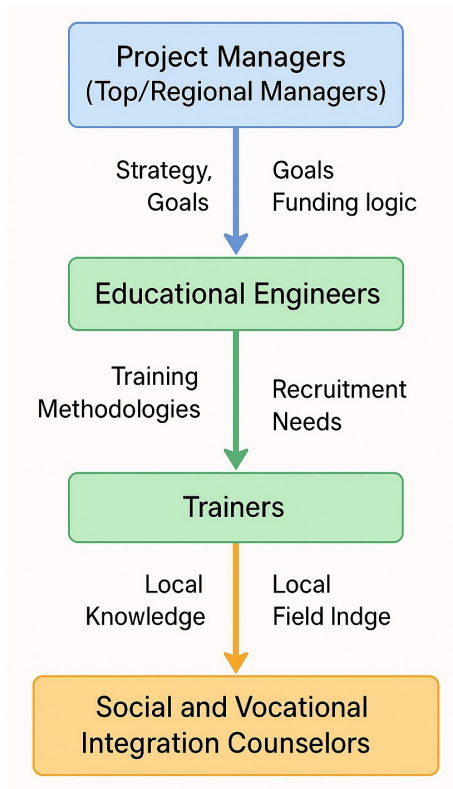


Figure 1. Author's elaboration

The Evolution of Power Relations and Knowledge Circulation Among Actors

The hierarchical structure previously described inherently generates asymmetries in authority and influence among the various actors. Within this architecture, trainers and social and vocational integration counsellors are expected to report on their activities and to produce knowledge and data for their immediate superiors—namely, educational engineers and regional managers.

However, recent developments indicate a gradual erosion of these intermediary managerial layers. Increasingly, trainers and social workers engage in direct communication with top-level managers based in Paris. This shift is largely attributable to the fact that regional managers often lack access to the highly specific, field-based in-training that top management requires for decision-making and reporting. As a result, senior managers now seek training directly from frontline actors, bypassing traditional reporting hierarchies.

This trend is indicative of a broader evolution in the nature of organisational knowledge: as knowledge becomes more granular, situational, and operationally embedded, the interactions between actors become more multifaceted and less linear. Top managers, particularly when fulfilling the reporting demands of funding agencies, depend heavily on data produced at the operational level—especially by social integration professionals. For instance, when funders request demographic insights about participants entering the Double A programme, it is the social workers who provide the most precise and current data.

This emergent dynamic raises fundamental questions about the role and relevance of regional managers within the organisational configuration of Double A. Although formally responsible for setting regional priorities and overseeing implementation, they appear increasingly peripheral in the knowledge flows that inform strategic decision-making and real-time adjustments. Nonetheless, the long-term value of regional managers should not be underestimated. Their broader organisational perspective and capacity for foresight remain vital for

sustaining the project's strategic coherence and territorial adaptability.

The Production and Prospective Utilisation of Knowledge within Double A

A thorough examination of the interplay between global knowledge and the knowledge held by different categories of actors is essential for understanding the mechanisms of knowledge production and utilisation within the Double A project. In this context, global knowledge is conceptualised as the composite body formalised in training, practices, and resources generated to support the operationalisation, evaluation, and promotion of the project. This includes educational methodologies, digital and analytical tools (such as databases and monitoring platforms), as well as strategic and administrative documentation.

At the apex of the organisational structure, top managers maintain privileged access to knowledge regarding the expectations, evaluation frameworks, and procedural criteria of external funding bodies. Their primary competencies lie in constructing proposals that align with funding priorities, securing financial support, and positioning the project strategically within wider institutional landscapes. In this sense, top managers constitute the **structural and cognitive core** of the project—akin to the “skeleton” and “brain” of an organism—ensuring both stability and strategic direction.

Regional managers, meanwhile, assume an intermediary role. They are tasked with translating national objectives into operational strategies suited to the specificities of their regions. In a governance context characterised by decentralisation, they must reconcile the standardised demands of central planning with the socio-economic and cultural heterogeneity of local territories. Regional managers can thus be likened to the **“organs”** of the Double A system—responsible for adapting and regulating the flow of strategic imperatives to maintain coherence across diverse localities.

At the operational base, trainers, educational engineers, and social and vocational integration counsellors act as the primary producers and stewards

of field-level knowledge. Their proximity to beneficiaries enables them to generate detailed, contextualised insights into individual needs, capacities, and trajectories. Their roles encompass the development of pedagogical content, the design of practical support tools, and the ongoing recalibration of project activities in response to emergent conditions. Within the broader system, these actors perform the role of “**blood**”—circulating vital in training, enabling communication across levels, and sustaining the dynamic reproduction of the project’s core functions.

Knowledge production within Double A is therefore not a static or top-down process but an inherently **dynamic and iterative** one, shaped by continuous adaptation to the diverse and evolving conditions of the field. Without the ongoing integration of newly produced knowledge—whether related to changing participant demographics, shifting policy landscapes, or emergent socio-economic trends—the project would risk obsolescence and diminished impact.

As such, the long-term sustainability and scalability of Double A depend critically on the organisation’s capacity to **recognise, valorise, and integrate** knowledge generated at all levels. The principal challenge lies not merely in producing new knowledge, but in building robust institutional mechanisms capable of **capturing, disseminating, and operationalising** this knowledge across a complex, multiscale organisational environment.

Final Reflections

The knowledge management approach observed in the Double A project highlights the critical importance of long-term knowledge retention and demonstrates how stakeholder relationships can play a decisive role in both the successful implementation of a project and the overall effectiveness of its knowledge management processes. The initiative’s success was largely dependent on the specific expertise of actors within their respective domains, and—crucially—on their deep understanding of the territorial contexts in which they operated. Absent such specialised, localised knowledge, the project would likely have failed.

This case underscores the increasing necessity of recognising and responding to the particularities of local territories in the design and execution of social initiatives. Territorial factors now exert a significant influence on project outcomes, and as a result, the production and application of knowledge must become more focused, context-sensitive, and specialised.

The data and knowledge generated by actors in their respective fields must be effectively mobilised by senior managers—not only to guide present decision-making but also to inform the development of future initiatives that are both relevant and sustainable. This process is particularly critical within the French associative and social work sectors, where project funding is often contingent on competitive calls for proposals and the evolving expectations of institutional partners (Cottin-Marx, Hamidi, & Trenta, 2023; Chevalier, 2022). In such an environment, the **preservation, refinement, and strategic use of knowledge and data** have become essential for organisational resilience and impact.

In the context of contemporary social crises, knowledge management is not merely a technical function but may constitute a fundamental component of collective responses to urgent societal challenges. A growing number of actors have already recognised the imperative of consolidating and scaling knowledge in order to address complex issues more effectively. One notable example is **Soliguide**—a digital platform that maps local resources and facilitates access to essential services by connecting individuals with nearby associations and public structures that provide support in areas such as food security, legal aid, and employment integration.

Ultimately, the experience of the Double A project suggests that successful knowledge management in multiscale, socially driven initiatives depends not only on technological or procedural innovation, but also on the cultivation of **inclusive, reciprocal, and adaptive knowledge ecosystems**—where learning is continuous, power is redistributed, and the value of field-level expertise is fully acknowledged and integrated into strategic decision-making.

Bibliographic References

- Chevallier, T. (2022). Financements publics et limitation de l'autonomie des associations dans les quartiers populaires. *Sociologie*, 13(4), 439–459. <https://doi.org/10.3917/soc.134.0439>
- Choo, C. W. (2006). *The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions* (2nd ed.). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195176780.001.0001>
- Cottin-Marx, S., Hamidi, C., & Trenta, A. (2023). Appel à contribution pluridisciplinaire sur: «Financement et fonctionnement du monde associatif: la marchandisation et ses conséquences» pour le quatrième numéro de 2023 de la RFAS. *Revue française des affaires sociales*, 2023(4), 323–335. <https://doi.org/10.3917/rfas.234.0323>
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Free Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Wacquant, L. (2014). Territorial stigmatization in the age of advanced marginality. *Thesis Eleven*, 91(1), 66–77. <https://doi.org/10.1177/0725513614527411>
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511803932>

Marlina Napaseuth is a doctoral candidate in the sociology of organisations, work, and vocational training at the Centre Pierre Naville (CPN), University of Évry Paris-Saclay. Their research explores the assessment of socio-professional integration and training programmes, the organisational dynamics of the voluntary sector, and the role of data processing within contemporary work environments. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5123-0943>
Email: marlina.napaseuth@univ-evry.fr

Artigo recebido no âmbito da chamada aberta que decorreu até 31 de março de 2025. Aprovado para publicação a 11 de julho de 2025.



CONFLICT AND REPRESENTATION: DAHRENDORF'S THEORY IN THE CONTEXT OF CONTEMPORARY POPULISM

José Bola

Abstract

Based on an extensive literature review, this article examines Ralf Dahrendorf's theory of social conflict in the context of contemporary populism. It aims to explore Dahrendorf's view on the inherent nature of conflict in modern societies and how this phenomenon can help to understand populist dynamics, particularly regarding the relationship between elites and subordinate groups. The (contemporary) city, a stage for multiple confrontations and tensions that divide society into hierarchical groups, is not merely a physical place but a field of social and political representation where rights and access to the 'commons' — understood as shared spaces and resources — are contested and reconfigured. Based on the argument that populist leaders exacerbate latent social conflicts by fostering a divide between the "people" and the "elites", creating an antagonism that rallies society around a polarising narrative, this article analyses not only examples of contemporary populism, but also the manipulation of social and political representations driven by democratic instability.

Key-words: Dahrendorf; Social conflict theory; Contemporary populism.

CONFLITO E REPRESENTAÇÃO: A TEORIA DE DAHRENDORF NO CONTEXTO DO POPULISMO CONTEMPORÂNEO

José Bola

Resumo

A partir de uma revisão literária profunda, o artigo explora a teoria do conflito social de Ralf Dahrendorf no contexto do populismo contemporâneo, procurando discutir a visão do teórico relativamente à natureza inerente do conflito nas sociedades modernas e o modo como este fenómeno pode ajudar a compreender as dinâmicas populistas, especialmente no que tange a relação entre elites e grupos subordinados. A cidade (contemporânea), um palco de múltiplos confrontos e tensões que dividem a sociedade em grupos hierárquicos, não é apenas um local físico, mas um campo de representação social e política onde os direitos e acessos ao 'comum' — entendidos como espaços e recursos partilhados — são contestados e reconfigurados. Segundo o argumento que líderes populistas exacerbam conflitos sociais latentes ao promover uma divisão entre o "povo" e as "elites", criando um antagonismo que mobiliza a sociedade em torno de uma narrativa polarizadora, são analisados, ao longo deste documento, não só exemplos contemporâneos de populismo, como de manipulação das representações sociais e políticas como crescendo de instabilidade democrática.

Palavras-chave: Dahrendorf; Teoria do conflito social; Populismo contemporâneo.

Introduction

Over the last few decades, populism has emerged in contemporary societies as a dominant political force, reconfiguring the democratic landscape and amplifying social tensions across various parts of the world. Thus, it seems increasingly important to invest in studies that critically examine and question the well-known Theories of Social Conflict, aimed at understanding the dynamics that fuel contemporary populism.

Ralf Dahrendorf was a sociologist who is generally acknowledged for his efforts to theoretically analyse the various elements that constitute and shape societies. Contrary to traditional Marxist views, “modern social conflict is about attacking the inequalities that restrict full civic participation by social, economic and political means, and establishing the entitlements that make up a rich and full status of citizenship” (Dahrendorf, 1988, p. 52). According to Dahrendorf, society remains in a constant state of tension between two opposing principles: order and conflict. While order is essential to maintain social cohesion, conflict arises from inequalities in power distribution, leading oppressed groups to oppose the established elites.

When initially analysing populism through Dahrendorf's perspective, opinion leaders could be viewed as the voice of latent social conflicts. The rhetoric they employ simplifies and exacerbates these divisions, framing the working class in opposition to a group of elites who control and sustain political, economic, and cultural power (see Marx & Engels, 1848; Dahrendorf, 1958; Dahrendorf, 1959). As Ernesto Laclau (2005) suggests, populism operates on the basis of a social dichotomy, creating an antagonism that mobilises dissatisfied sectors of society. This mechanism of polarisation and representation of social conflicts, present in both Dahrendorf and populist practices, is the focus of this article. This review, therefore, aims to explore how Dahrendorf's theory of conflict can be applied to understanding contemporary populism, especially regarding how power relations are manipulated, and political representations are built. Drawing on Dahrendorf's theory, the goal is

to offer a critical reading of populism as a strategy that exacerbates the tensions within modern societies and challenges the very legitimacy of democratic institutions.

The rise of populism in contemporary democracies represents a peculiar manifestation of social conflicts that are deeply rooted in power structures and the dynamics of inequality (see Laclau, 2005; Moffitt, 2016; Müller, 2016; Mudde & Kaltwasser, 2017; Mouffe, 2018). At the heart of these tensions lies the classic opposition between dominant and subordinate groups, a duality that is central to theories of social conflict, which are extensively explored in sociology, political philosophy, and the social sciences. Dahrendorf's approach posits that modern societies, inherently structured around hierarchies of authority and power, are destined for conflict between those who control resources and those who challenge them (see Dahrendorf, 1959). Contemporary populism can be interpreted as a manifestation of the latent conflicts that Dahrendorf identified as a permanent feature of advanced industrial societies, now expressed through political movements that claim the “true will of the people” in opposition to elites perceived as corrupt and detached.

Unlike Karl Marx, Dahrendorf (1959) argues that conflict is not primarily a result of relations of production, but rather of the unequal distribution of authority and legitimacy within social organisations. By deviating from a purely economic reading of social antagonisms, Dahrendorf suggests that conflict incorporates a normative and institutional dimension, highlighting the importance of binding norms that sustain the social order. By challenging these norms and proposing a new order based on a Manichaeian dogma of “us versus them”, populism embodies what Chantal Mouffe (2018) describes as the “antagonistic conflict” inherent in democratic politics. Hence, populism becomes a phenomenon of protest against both the political elites and the very norms that govern democratic coexistence.

According to Cas Mudde and Cristóbal Rovira Kaltwasser (2017), populism is an essentially ambiguous concept that can either strengthen or undermine democratic institutions, depending on

the context and the strategies adopted by populist actors. This ambiguity demands an approach that goes beyond the structural analysis of authority relations, also incorporating the rhetorical and symbolic spheres of conflict. As Ernesto Laclau (2005) argues, populism must be understood as a hegemonic phenomenon that constructs a “people” through chains of discursive equivalences, challenging the existing cultural and political hegemony. Thus, by employing a discourse of “authentic” representation, populist movements not only channel latent social conflicts, but also create new forms of political subjectivity.

Modern Social Conflict – Dahrendorf's vision

Ralf Dahrendorf is widely recognised for his contributions to the study of modern societies from a perspective of conflict, offering an alternative to the functionalist approaches that dominated mid-20th century sociology. While modern theorists known for their structural-functionalist views, such as Talcott Parsons, have emphasised social order and stability, Dahrendorf proposes that conflict and order are essential and inevitable features of social life, arguing that “authority is a characteristic of social organizations as general as society itself” (Dahrendorf, 1959, p. 168).

It is in this critical context that the sociologist develops a theory of social conflict that departs from the traditional Marxist view. While he recognises that class divisions are an important source of tension, Dahrendorf rejects the idea that the class struggle is the sole or even the primary form of conflict. For him, societies are marked by a plurality of conflicts that emerge from different spheres of life, such as politics, the economy, and social institutions. The emphasis is on the idea that “conflict involves a striving for scarce resources. From the point of view of linguistic usage, it is perfectly proper to say that conflicting interest groups compete for power” (Dahrendorf, 1959, p. 209), i.e., power is unequally distributed between dominant and subordinate groups, inevitably leading to tensions and disputes.

One of the author's theoretical innovations was the introduction of the concept of conflicting social roles. Modern industrial societies are made up of a series of voluntary and involuntary associations in which different social groups hold positions of authority or subordination. These groups, which he referred to as “interest groups” (Dahrendorf, 1958, p.178), clash constantly regarding power and resources, causing a state of tension in society between two opposing forces: order and conflict.

Opposing the Marxist approach, which proposes class conflict as the engine of history, with an emphasis on the economic structure that dominates capitalist societies, Dahrendorf argues that conflict “grows out of this structure and can be eliminated only very temporarily, and only by structural changes” (Dahrendorf, 1959, p.114). Furthermore, there is no need for a revolution or destruction of the social order. On the contrary, he sees conflict as a mechanism for social change and adaptation, understanding that it is not only destructive, but also constructive, since it can lead to the transformation or creation of norms and institutions. This view contrasts again with the Marxist approach, which sees class conflict as leading to the fall of capitalism and the emergence of a classless society (see Marx & Engels, 1948; Dahrendorf, 1959).

Dahrendorf also proposed a fundamental distinction between latent interests and manifest interests, arguing that the former concern potential conflicts that exist due to the unequal power structure, but which have not yet been visibly expressed. Manifest interests, on the other hand, are previously externalised and take the form of protests, strikes and other types of collective action. By arguing that “latent interests are articulated into manifest interests; and the quasi-groups become the recruiting fields of organised interest groups of the class type” (Dahrendorf, 1959, p. 239), and that conflict can be triggered by political events, economic crises and/or the emergence of charismatic leaders who channel popular discontent, the author rejects the simplistic view that the ruling classes exercise total control over their subordinates. Instead, the approach suggests that power relations are always contested

and negotiated, even if implicitly, where this more complex view of social power is fundamental to the construction of his theory of conflict, which sees modern societies as composed of a multiplicity of interrelated conflicts, which overlap and influence each other.

Contemporary populism

Although there is no single definition of populism, most scholars agree that it is characterised by a fundamental dichotomy between the people and the elite, where the populist leader claims to represent directly and truly popular interests in opposition to a group of corrupt elites disconnected from the reality of the masses, as outlined in the work of Cas Mudde (2004). This author defines populism as “an ideology that considers society to be ultimately separated into two homogeneous and antagonistic groups, ‘the pure people’ versus ‘the corrupt elite’” (Mudde, 2004, p. 543). This dualistic framework allows populist leaders to simplify complex issues and present direct solutions, often in an undemocratic manner, by accusing established institutions of not serving the true interests of the communities.

A central aspect of populism that is consistently debated at the academic level is its anti-institutionalist character. According to Pippa Norris and Ronald Inglehart (2019), populism directly challenges democratic institutions by depicting them as “enemies of the people”, often accused of serving only the interests of elites. This attack on institutions is a recurring feature of populist leaders, as evidenced in the governments of Donald Trump in the United States, Viktor Orbán in Hungary, and Jair Bolsonaro in Brazil (see Hawkins, 2009; Hobolt, 2016; Inglehart & Norris, 2016; Kudors & Pabriks, 2017; Norris & Inglehart, 2019). These leaders are often seen as outsiders, promising to purge the system of elite corruption and restore power to the people. While it is true that “populists tend to deny the legitimacy of established parties, attacking them as undemocratic and even unpatriotic” (Levitsky & Ziblatt, 2018, p. 22), they have also become associated with a heightened

sense of nationalism and the construction of a collective identity that excludes those perceived as “the others”.

Moreover, contemporary populism makes intensive use of digital media and vast technological communication networks, such as social media, to amplify the dissemination of its message and mobilise its core electorate. As Benjamin Moffitt (2016) notes, modern populist leaders are highly effective in using platforms like Twitter and Facebook to broadcast messages directly to the public, bypassing the filters and traditional requirements of mass media. The argument that “the emergence of the mass media has enabled populist figures to appeal directly to mass constituencies without any sort of institutional intermediation” (Roberts, 2006, in Moffitt, 2016, p. 90), reinforces the narrative that populists are the authentic, true voice of popular interests. The strategic use of digital communication has been crucial to the success of many contemporary populist leaders, including Ventura in Portugal and Trump in the USA. They keep up with technological and communicational developments, promoting ideas through the wider networks of the internet to rally their electoral constituencies and discredit their opponents, thereby gaining strength and power in the social sphere.

The efforts by various scholars to develop a comprehensive and theoretically informed definition of the phenomenon have led to what is considered ideological flexibility. While both right-wing and left-wing populisms share the fundamental principle of antagonism between the people and the elite, they diverge in their political orientations. A coherent sociological approach reveals the importance of distinguishing between the ideal types presented. According to Hawkins (2009), right-wing populism typically focuses on cultural issues, such as immigration and national sovereignty, while left-wing populism emphasises economic issues, such as income redistribution and the fight against neoliberalism. This distinction is evident in the rise of right-wing leaders like Orbán and Trump, as well as in the emergence of left-wing figures such as Hugo Chávez in Venezuela and Evo Morales in Bolivia. This ideological diversity highlights that populism is not inherently

progressive or reactionary, but rather a political tactic adaptable to different contexts.

This discussion has profound, widespread implications, including for liberal democracy. Recent research suggests that populism is not only a threat to democratic institutions, but also to the very concept of pluralism. In general, populists “claim that they, and they alone, represent the people” (Müller, 2016, p.8). This monolithic view of popular representation is one of the greatest challenges posed by populist regimes, which tend to erode the foundations of democratic dialogue and the institutions of checks and balances. It is widely acknowledged that there is an ambiguous need to develop conceptual and empirical analyses in the fields of sociology and philosophy, aimed at demystifying opinions and knowledge derived from non-standardised personal beliefs and experiences. It is important to adapt existing contributions to the national context, emphasising their empirical relevance to current political administration processes.

Dahrendorf and Populism: A Theoretical Manifestation

Although Dahrendorf did not directly address populism, his insights into the unequal distribution of power in modern industrial societies and the intrinsic social traits of conflict provide a valuable framework for understanding how the concept of populism emerges and feeds on social tensions. According to Dahrendorf, conflict is a structural feature of postmodernism, arising from unequal access to power, assuming that there is indeed a “differential distribution of power and authority” (Dahrendorf, 1959, p. 165). This view that societies are permeated by latent conflicts among various interest groups can be applied to the analysis of populism, where populist leaders feed on tensions between the people and the elites, in order to gain political support. In *Class and Class Conflict in Industrial Society* (1959), Dahrendorf identifies the populists’ claims of representing the people against a corrupt or failed system, where the former embody a form of social conflict that,

in Dahrendorfian terms, reflects the struggle for power among groups with different levels of authority and influence.

One of the main sources of conflict in modern societies is related to the structure of authority, i.e., “there are some whose task it is to control the actions of others and issue commands, and others who have to allow themselves to be controlled and who have to obey” (Dahrendorf, 1959, p. 71). In the context of contemporary populism, this imbalance of authority can be seen in the way populists criticise democratic institutions, accusing them of being controlled by distant elites who ignore the demands and interests of the people. By creating a dichotomy between “us” and “them”¹², populist discourse capitalises on this unequal distribution of authority, which Dahrendorf (1958) identifies as a fundamental source of social conflict.

As we have already seen, this theory proposes a distinction between latent interests and manifest interests, which is particularly relevant to understanding populism. Latent interests are based on tensions that exist within a society, which have not yet been externalised in the form of collective action. In contemporary societies, populists are able to transform these latent interests into manifest ones, rallying segments of the population that feel marginalised or disillusioned with traditional political institutions. Populism often reveals the discursive construction of social antagonism, in which the populist leaders present themselves as the voice of the latent interests of the people. This echoes Dahrendorf’s analysis of the transformation of latent conflicts into manifest conflicts, where he argues that “charismatic leadership and crisis events can trigger the externalization of latent social conflicts” (Dahrendorf, 1958, p. 85).

Another point of connection between Dahrendorf’s theory and populism lies in the notion that representational tensions, especially in

12 “We” represents the subjected people and “They” the dominant elite. Ralf Dahrendorf’s view discusses the role of context in changing Imperatively Coordinated Associations (ICAs), which refer to hierarchical associations of individuals in need of authority, which depends primarily on legitimacy, and which is constantly called into question.

the establishment of social order, can be both a destructive and constructive force. Since the phenomenon of conflict is an essential part of structuring social change, which can lead to the development of new norms and institutions (see Dahrendorf, 1959), populism particularly exacerbates these social conflicts by discrediting democratic institutions and proposing an authoritarian or illiberal alternative. Today, some authors point out that populists often undermine confidence in democratic institutions and promote short-term solutions that ultimately weaken democracy (see Levitsky & Ziblatt, 2018)¹³.

The institutional regulation of conflict is one of the main characteristics of democratic societies, where tensions are managed through political systems that ensure dialogue and negotiation among different interest groups. However, populism often rejects these forms of institutional mediation, preferring to appeal directly to the people and weaken the institutions that traditionally regulate social conflict. Müller (2016) suggested, then, that populism not only rejects pluralism, but also opposes mediating institutions, which are seen as obstacles to the direct expression of the will of the people, creating a scenario of direct, unmediated conflict in which the ability of societies to resolve tensions peacefully and institutionally is severely limited.

Critical and Reflective Considerations

The intersection between social conflict and contemporary populism reveals a complex dynamic that has manifested in societies across the globe. Analysing Ralf Dahrendorf's theory provides a strong theoretical framework for understanding the social tensions fuelled by power imbalances and disputes over resources, which often result in the rise of populist movements. In line with this reasoning, populism taps into the resentment and

frustration of the masses, particularly in times of crisis, creating a narrative that opposes the subjected people to the elites who oppress them. This duality represents fertile ground for political polarisation and the erosion of democratic institutions. A concrete, current example that illustrates this dynamic is the election of Donald Trump in the United States in 2016. Trump's populist rhetoric tapped into the economic frustrations of segments of the population who felt left behind by globalisation and the traditional political elite. Norris & Inglehart (2019) argued that, by affirming that politicians are corrupt and do not care about individuals, Trump managed to mobilise massive support among voters who felt alienated. This rhetoric challenged democratic norms and contributed to an environment of increasing political polarisation and growing distrust among social institutions.

A comparable phenomenon to this significant example is the rise of populism in South America, where leaders like Jair Bolsonaro in Brazil or Andrés Manuel López Obrador in Mexico employed populist rhetoric to resonate with the masses (see Kudors & Pabriks, 2017; Matiuta, 2017; Norris & Inglehart, 2019). In Europe, the rise of populist parties, such as the Five Star Movement in Italy and the Alternative for Germany party, exemplifies how the economic crisis and mass migration have generated a populist rhetoric that polarises society. These parties have support "among the older generation, men, those lacking college education, and among traditionalists most opposed to progressive cultural values, such as in their attitudes towards sexuality, religion, multiculturalism, cosmopolitanism, and tolerance of foreigners" (Inglehart & Norris, 2016, p. 16).

Furthermore, they highlight the relevance of Dahrendorf's theory in reflecting on how social inequalities can catalyse conflict and populist mobilisation. As we analyse these phenomena, it is crucial that future studies delve deeper into the interactions between power structures and populist movements, seeking to understand how social and political crises shape new forms of mobilisation, resistance, and representation. Future research should consider the plurality of voices

¹³ In this regard, populism can be seen as an example of how conflict, when manipulated to the extreme, can destabilise the social order without necessarily generating constructive changes.

and experiences that characterise populism, recognising that it is not a homogeneous phenomenon but a series of adaptive responses to specific social contexts.

Bibliographic References

- Dahrendorf, R. (1958). Toward a Theory of Social Conflict. *Journal of Conflict Resolution*, 2(2), 170-183. <https://doi.org/10.1177/002200275800200204>
- Dahrendorf, R. (1959). *Class and Class Conflict in Industrial Society*. Stanford University Press. <https://doi.org/10.4324/9781003260257>
- Dahrendorf, R. (1988). *O Conflito Social Moderno: Um ensaio sobre a política de liberdade*. University of California Press. Jorge Zahar Editor.
- Hawkins, K. (2009). Is Chávez Populist? Measuring Populist Discourse in Comparative Perspective. *Comparative Political Studies*, 42(8), 1040-1067. <https://doi.org/10.1177/0010414009331721>
- Hobolt, S. B. (2016). The Brexit Vote: A Divided Nation, a Divided Continent. *Journal of European Public Policy*, 23(9), 1259-1277. <https://doi.org/10.1080/13501763.2016.1225785>
- Inglehart, R. & Norris, P. (2016). *Trump, Brexit, and the Rise of Populism: Economic Have-Nots and Cultural Backlash*. Harvard Kennedy School. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2818659>
- Kudors, A. and Pabriks, A. (2017). *The Rise of Populism: Lessons for the European Union and the United States of America*. University of Latvia Press. <https://books.google.pt/books?id=Of8VvgEACAA>
- Laclau, E. (2005) *On Populist Reason*. Verso. <https://books.google.pt/books?id=dulOEAAQBAJ>
- Levitsky, S., & Ziblatt, D. (2018). *How Democracies Die*. Crown Publishing. <https://books.google.pt/books?id=TwTFDwAAQBAJ>
- Matiuta, C. (2017). BOOK REVIEWS: John B. Judis, *The Populist Explosion. How the Great Recession Transformed American and European Politics*, New York: Columbia Global Reports, 2016, 182 pages. *Journal of Identity and Migration Studies*, 11(1), 182-185.
- Marx, K. & Engels, F. (1848). *O Manifesto Comunista*. Tradução de Álvaro Pina. S. Paulo, Boitempo Edição de 2005.
- Moffitt, B. (2016). *The Global Rise of Populism: Performance, Political Style, and Representation*. Stanford University Press.
- Mouffe, C. (2018). *For a Left Populism*. Verso. <https://lib.ugent.be/catalog/rug01:002489551>
- Mudde, C. (2004). The populist zeitgeist. *Government and Opposition*, 39(4), 541-563. <https://doi.org/10.1111/j.1477-7053.2004.00135.x>
- Mudde, C. & Kaltwasser, C. R. (2017). *Populism: A Very Short Introduction*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/actrade/9780190234874.001.0001>
- Müller, J-W. (2016). *What is Populism?* University of Pennsylvania Press. <https://doi.org/10.4000/lectures.47461>
- Norris, P., & Inglehart, R. (2019). *Cultural Backlash: Trump, Brexit, and Authoritarian Populism*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108595841>

José Bola é Mestre de Sociologia na Faculdade de Letras da Universidade do Porto, possui uma Licenciatura na mesma área pela Universidade da Beira Interior e um Curso de Especialização em Educação e Formação pela Universidade de Aveiro. Os seus interesses de investigação são saúde e doença, teoria do conflito social e comportamento desviante.
ORCID: 0009-0001-8894-4836. Ciência ID: <https://www.cinciavitae.pt/portal/121F-14F9-7320>. Email: josemiguelbola@outlook.pt | up202300280@up.pt.

Artigo recebido no âmbito da chamada aberta que decorreu até 31 de março de 2025. Aprovado para publicação a 14 de julho de 2025.

SOCIOLOGIA PARA O NOSSO TEMPO

Quando chefes de Estado promovem a desconfiança em relação à ciência e os ataques às ciências sociais se multiplicam;

Quando as notícias falsas circulam mais e com maior impacto do que as análises baseadas em investigações;

Quando muitos líderes políticos disseminam discursos de ódio e negam a parte da população o direito à plena cidadania;

Quando a desumanização de diversos grupos de pessoas está novamente a tornar-se uma ferramenta generalizada para afirmar e consolidar o poder;

Quando as evidências científicas são negadas para descartar emergências ambientais e sociais de cariz sistémico;

Quando os Estados reprimem aqueles que se manifestam contra o genocídio e a violência sistémica;

Quando uma concentração de riqueza sem precedentes permite que um pequeno número de bilionários controle os meios de comunicação e as redes sociais;

Quando a humanidade enfrenta crises globais interconectadas que determinarão a vida das gerações futuras;

Quando a liberdade académica é ameaçada, mesmo em democracias estabelecidas;

Acreditamos que as intervenções críticas dos cientistas sociais são mais essenciais do que nunca.

E reafirmamos os valores e compromissos que estão no centro do nosso trabalho como investigadores, educadores e intelectuais públicos.

Defendemos:

- Uma sociologia rigorosa baseada em factos e análises, que rejeita narrativas simplistas e abraça a complexidade do mundo;
- Uma sociologia independente que nos lembra que as palavras dos poderosos nem sempre são verdadeiras e que uma mentira repetida mil vezes continua sendo uma mentira;
- Uma sociologia crítica que questiona as crescentes desigualdades e desafia o mito do

self-made man, a ênfase simplista nos mercados e no consumismo e a masculinidade hegemónica;

- Uma sociologia pública que se envolva no debate público, não posicionada num pedestal de suposta superioridade intelectual, mas em diálogo com aqueles que lutam para transformar a sociedade e defender o bem comum;
- Uma sociologia geral que resista aos riscos da hiperespecialização e da fragmentação e que aborde as questões urgentes de nosso tempo;
- Uma sociologia global que aprenda com investigadores e atores sociais de diferentes partes do mundo, formas de entender e enfrentar os desafios do século XXI e que contribua para criar um sentido de humanidade partilhada.

Afirmamos que as ciências sociais e a liberdade académica são intrínsecas à democracia e que devem ser protegidas e promovidas.

Acreditamos que o debate público informado, historicamente informado e sociologicamente relevante é vital para compreender e enfrentar as crises do nosso tempo.

Estamos convencidos de que a sociologia não apenas nos ajuda a entender o mundo, mas também a construir um futuro mais justo, habitável, pacífico e sustentável.

Num período marcado pelas alterações climáticas, guerras, desigualdades crescentes e ódio, a sociologia tornou-se uma ferramenta indispensável para vivermos juntos num planeta finito.

Rabat, 6 de julho de 2025.

A declaração “A time for sociology” foi apresentada por Geoffrey Pleyers, Presidente da Associação Internacional de Sociologia (ISA), na sessão de abertura do 5º Fórum Mundial de Sociologia, realizado em Rabat, Marrocos.

A declaração foi assinada por mais de 1.000 sociólogos e cientistas sociais. Sinta-se convidado(a) a subscrevê-la no seguinte link:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScv2LqHHS-zsEfsZqstIW6I08TwO2NN5a6j3PvZ2XDM_fPcM0Q/viewform

A TIME FOR SOCIOLOGY

At a time when state leaders are promoting distrust in science and attacks on the social sciences are multiplying;

At a time when fake news circulates more widely and with greater impact than research-based analysis;

At a time when many political leaders are spreading hate speech and denying part of the population the right to full citizenship;

At a time when the dehumanization of entire categories of people is once again becoming a widespread tool for asserting and consolidating power;

At a time when scientific evidence is being denied in order to dismiss systemic environmental and societal emergencies;

At a time when states are repressing those who speak out against genocide, systemic violence and racism;

At a time when an unprecedented concentration of wealth allows a small number of multimillionaires to control mass and social media;

At a time when humanity is facing interconnected global crises that will determine the lives of generations to come;

At a time when academic freedom is under threat, even in established democracies;

We believe that critical interventions by social scientists are more essential than ever.

And we reaffirm the values and commitments at the core of our work as researchers, educators, and public intellectuals.

We stand for:

- A rigorous sociology based on facts and analysis, that rejects simplistic narratives and embraces the world's complexity;
- An independent sociology that reminds us that the words of the powerful are not always true, and that a lie repeated a thousand times is still a lie;
- A critical sociology that questions rising inequalities and challenges the myth of the self-made man, the simplistic emphasis on markets and consumerism, and alpha masculinity;
- A public sociology that engages in civic debates, not from a pedestal of alleged intellectual

superiority, but in dialogue with those striving to transform society and defend the common good;

- A general sociology that resists the risks of hyper-specialization and fragmentation and addresses the urgent issues of our time;
- A global sociology that learns from researchers and social actors from different parts of the world how to understand and meet the challenges of the 21st century, and contributes to building a sense of shared humanity.

We firmly believe that social sciences and academic freedom are intrinsic to democracy and must be protected and promoted.

We believe that informed, historically grounded, and sociologically relevant public debate is vital to understanding and navigating the crises of our times.

We are convinced that sociology not only helps us understand the world, but also to build a more just, livable, peaceful and sustainable future.

At a time of climate change, war, rising inequality and hatred, sociology has become an indispensable tool for living together on a finite planet.

The declaration was presented by ISA President Geoffrey Pleyers at the 5th ISA Forum of Sociology in Rabat on July 6th, 2025. It is supported by ISA former presidents Sari Hanafi, Margaret Abraham, and Michel Wieviorka; ISA current vice-presidents: Allison Loconto, Bandana Purkayastha, Elina Oinas and Marta Soler, as well as the presidents of the European and Latin American associations of sociology and the Latin American Council for Social Sciences (CLACSO) Kaja Gadowska, Jesus Diaz, and Pablo Vommaro.

Rabat, July 2025

The declaration has been signed by more than 1,000 sociologists and social scientists. You are warmly invited to endorse it at the following link:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScv2LqHHS-zsEfsZqstIW6I08TwO2NN5a6j3PvZ2XDM_fPcMQ/viewform