

# Capítulo 10

## Inovação social dirigida pelo design

Karine de Mello Freire

Ao usarmos a expressão inovação social, referimo-nos a soluções capazes de gerar valor social, independentemente da entidade que a produz: governo, organizações da sociedade civil, organizações do mercado ou até mesmo as famílias. O valor social diz respeito aos benefícios que a solução traz para a coletividade e está ligado a formas mais sustentáveis de viver, de produzir e de consumir em sociedade. Novas formas de desenvolvimento, ligadas ao capital humano e social, capazes de preservar o capital natural e de gerar capital econômico para que se estabeleçam. São soluções capazes de transformar os padrões de comportamento estabelecidos e de propor novos valores e normas culturais. Assim, as propostas de valor social devem estimular a sensação de pertencimento das pessoas que serão afetadas pela nova solução; a responsabilidade social das organizações que as oferecem; a reciprocidade das relações entre os membros de um ecossistema e a sociedade; por fim, a viver uma vida significativa, que promova o bem-estar coletivo (OUDEN, 2012).

Assim, uma inovação social promove mudanças qualitativas no bem-estar social, resultantes do engajamento das pessoas que compartilham interesses comuns e do fortalecimento do capital humano e social no projeto de soluções capazes de promovê-la. É ligada a soluções que visam a melhorar a qualidade dos contextos de vida. Por isso, seus projetistas veem as pessoas como possuidoras de necessidades, mas também de capacidades, estimulando-as a usá-las para promover o bem-estar ativo e reforçar o tecido social (MANZINI, 2008).

Então, para gerar formas mais sustentáveis de vida em sociedade, precisamos desenvolver novos modelos de empreendimentos, negócios e organizações que favoreçam o surgimento de novos comportamentos, mais sustentáveis e colaborativos, que visam ao bem-estar coletivo. Para alcançá-lo, em detrimento do bem-estar individual, faz-se necessário outro olhar para a geração de valor. Um olhar que

favoreça todos os atores envolvidos no ecossistema de uma nova solução, mais do que indivíduos em particular.

A intenção deste trabalho é propor uma reflexão sobre um processo de projeto capaz de suportar e fomentar uma cultura de inovação social. Um processo que contribua para que as ideias inovadoras socialmente perdurem e sejam capazes de provocar mudanças no comportamento, nas atitudes e nas ações da sociedade. As bases para essas reflexões são dos trabalhos de Ezio Manzini (2008; 2014; 2015) e Robin Murray et al. (2010), que apontam caminhos para que as inovações sociais possam ser geradas, disseminadas, sustentadas, escaladas e difundidas de modo a provocar mudanças sistêmicas na sociedade. Neste trabalho propomos que a cultura de design seja a direcionadora do processo de inovação social, visão apresentada por Maldonado (1971), que afirmava que os designers seriam aqueles que guiam um processo que segue uma mutação social já em curso, auxiliando-a a se estabelecer e a se consolidar. Para o autor, a inovação social guiada pela projeção é resultado da coragem técnica, social e política do designer.

Partimos da compreensão de design estratégico como um processo de diálogo e construção coletiva de estratégias organizacionais desenvolvido por uma ampla rede de atores, que pode incluir diferentes segmentos da sociedade, agentes econômicos e organismos públicos. Neste processo, as competências do design ligadas à leitura de sinais de mudança emitidos pela sociedade, aliado à antecipação crítica de futuros possíveis, possibilita a geração de novas ideias de novos empreendimentos sustentáveis (FRANZATO et al., 2015). No entanto, cremos que isso não seja suficiente. É preciso também atuar no desenvolvimento dessas ideias, para que sejam nutridas, apoiadas e se tornem negócios sociais duradouros.

Desta perspectiva, será possível elaborar um programa para fomentar a criação de novos dispositivos sociotécnicos, sejam eles empreendimentos, organizações públicas ou sociais, comunidades criativas, que tenham o desenvolvimento sustentável da sociedade como valor central. Por conseguinte, será possível estimular a reorganização da sociedade em direção à promoção do bem-estar coletivo. A proposta parte da estruturação de “coalizões de design” (MANZINI, 2015, p. 50), que são redes projetuais nas quais os membros colaboram para atingir resultados compartilhados, como promotoras da inovação social. Essas coalizões podem ser estruturadas pela perspectiva do design estratégico, que identifica os parceiros-chave e dá sentido à colaboração, construindo com eles valores compartilhados a partir dos interesses convergentes.

Neste trabalho os resultados estariam ligados ao desenvolvimento de programas – nas palavras de Manzini (2015, p. 51) “uma sucessão coerente de etapas no processo de design” – para estimular a geração, o desenvolvimento e a incubação de novos negócios sociais, que desenvolvam capital humano, capital social e ca-

pital econômico, e que preservem o capital natural para se manterem no longo prazo (GOODLAND, 2002).

Desta premissa, inspiramo-nos nos modelos de inovações transformadoras (OUDEN, 2012) e inovações de radicais de significado (VERGANTI, 2009), ambas dirigidas pelo design, para propor um modelo de inovação social dirigido pelo design.

Ouden (2012) em sua proposta de inovações transformadoras chama a atenção para os diferentes níveis de valor que devem ser atendidos para encontrar soluções aos desafios sociais da contemporaneidade. A autora sugere que o valor de uma solução precisa ser projetado considerando quatro níveis: usuário, organização, ecossistema e sociedade, propondo que a inovação transformadora é aquela que atende a esses quatro níveis: além de fornecer valor econômico para as organizações, melhora a qualidade de vida dos usuários, melhora a qualidade de vida da sociedade e possibilita que os ecossistemas nos quais está inserida evoluam. A autora aponta que as proposições de valor no nível do usuário devem oferecer valor pelo dinheiro pago, para que se justifique sua compra e seu uso prolongado; contribuir para a felicidade, permitindo aos usuários seguirem seus sonhos; permitir aos usuários que façam parte de um grupo importante para eles; e, por fim, permitir que os usuários minimizem sua pegada ecológica contribuindo para um planeta habitável. No nível da organização, a proposição de valor deve oferecer retorno sobre o investimento de modo a cobrir seus custos; ser autêntica, ou seja, aquilo que a empresa oferta é percebido pelos clientes; explicitamente endereçar a responsabilidade social e a ecoeficiência. No nível do ecossistema deve fornecer estabilidade econômica para o ecossistema; ser construída a partir de direcionadores importantes para os *stakeholders*; permitir trocas recíprocas entre membros do ecossistema; permitir a sustentabilidade do ecossistema em termos ecológicos. Por fim, no nível da sociedade deve criar riqueza econômica para a sociedade; explicitamente buscar o bem-estar da sociedade; permitir que as pessoas contribuam para a sociedade e tenham vidas significativas; e contribuir para um planeta habitável, encontrando formas de acomodar o crescimento da população sem danificar o meio ambiente. Novas proposições de valor podem estar ligadas a um ou mais segmentos. Quanto mais segmentos envolvidos, mais significativa a inovação (OUDEN, 2012). Uma inovação transformadora requer uma constante redefinição do valor, pela correta compreensão dos desejos não articulados dos usuários e pela aplicação do *expertise* da organização para satisfazê-los. Para tanto, a organização deve propor soluções radicais de significado, que criem novos mercados (OUDEN, 2012). Essa é a visão do modelo de Verganti (2009), exposta a seguir.

Verganti (2009) apresenta os processos de inovação dirigidos pelo design como aqueles que propõem novos significados para as tecnologias, por meio de uma exploração mais ampla do contexto sociocultural e tecnológico. O autor

identificou como empresas que desenvolvem inovações radicais de significado, aquelas que propõem uma visão de como esses contextos de vida podem evoluir para melhor. São empresas que reconhecem que o conhecimento sobre novos significados para os contextos de vida é difuso e compartilhado com diferentes agentes. Essas empresas estruturam um diálogo com esses agentes, que observam as mesmas pessoas, nos mesmos contextos de vida, para entender como estas dão significado às coisas (empresas em outras indústrias que querem atingir os mesmos clientes, fornecedores de novas tecnologias, pesquisadores, designers e artistas). Esses atores são chamados de intérpretes. A interação entre os agentes internos da organização e o conjunto de intérpretes é considerada um “laboratório de pesquisa coletiva”, sendo esse o elemento central do processo de inovação dirigido pelo design. Esse processo de pesquisa que é difuso, organizado em rede, relacionado a possíveis significados para as coisas é chamado por Verganti (2009) de ‘discurso projetual’. Tal discurso considera a compreensão do contexto socio-cultural da vida das pessoas (e não o contexto de uso de objetos); promove troca de *insights*, interpretações e propostas entre os atores de diferentes formas: obras de arte, estudos, palestras, protótipos e produtos; busca seduzir, afetar os modelos socioculturais e influenciar as aspirações e os desejos das pessoas. O objetivo da inovação dirigida pelo design é criar propostas capazes de modificar um cenário, tendo por base visões de um futuro possível.

Na proposição de um programa de inovação social dirigido pelo design, podemos nos apropriar do conceito de ‘discurso projetual’ resultante da inteligência coletiva dispersa e difusa na sociedade, no qual uma rede de intérpretes da cultura contemporânea busca apresentar novos significados para os contextos de vida das pessoas. Se pensarmos nos intérpretes como uma rede projetual que compartilha interesses, podemos relacionar ao conceito de “coalizões de design”. Por meio da criação dessas coalizões, pode ser possível promover um diálogo projetual voltado à inovação social e assim favorecer o surgimento desse tipo de inovação. Um diálogo aberto e cooperativo com a comunidade, que valoriza o conhecimento tácito das pessoas, em um processo de construção social que transforma aqueles que dele participam. A participação da multiplicidade de atores sociais na construção das soluções e o interesse comum pela busca por novas formas de bem-estar são características das coalizões de design para a inovação social (BIGNETTI, 2011; MANZINI, 2008).

Dessa forma, podemos propor que os processos de inovação social dirigidos pelo design são cocriativos e liderados pelo designer, para promover a cooperação dialógica (SENNET, 2013) e o desenvolvimento de relacionamentos entre os atores do ecossistema criativo (FRANZATO et al., 2015).

Na inovação social dirigida pelo design, o designer adquire a função de estimular o percurso projetual desses intérpretes, através de suas capacidades de

imaginar e influenciar comportamentos, trazendo seu ponto de vista profissional criativo, transformando os sinais do presente em uma mudança de paradigma para o futuro. O resultado almejado são dispositivos sociotécnicos que podem gerar novos sistemas de produção ou até mesmo novos modelos econômicos, que promovam ideia de bem-estar desvinculada do consumo de produtos, mas vinculada ao uso de bens comuns locais, aos contextos de vida (ambiente físico e social) e ao valor do tempo lento e contemplativo.

Manzini (2011; 2015) assinala que mais do que um facilitador que torna as ideias cocriadas visíveis, o designer deve ser um visionário, transformando sua cultura em ideias originais, visões e propostas que provocam o grupo a discutir abertamente para além do que havia imaginado. Disso, podemos apontar que pessoas e organizações que queiram desenvolver inovações culturais e sociais podem encontrar no design um agente capaz de ativar a rede de intérpretes, configurar equipes interdisciplinares, criar instrumentos que possibilitam a ideação coletiva, facilitar e formalizar o processo criativo, e estimular discussões por meio de propostas provocativas.

Nessas coalizões de design, o designer atuaria dentro de espaços que estimulam o desenvolvimento de novos tipos de empreendimentos, negócios e organizações. Nossa hipótese é que esse tipo de negócio precisa de um ambiente que favoreça a sua sobrevivência: espaços nos quais seja possível experimentar e incubar inovações sociais.

Podemos notar uma aproximação desse modelo à proposta da Rede DESIS, que busca identificar novas formas sustentáveis de vida no contexto das comunidades criativas e de produzir um discurso sedutor para incentivar a mudança dos modelos socioculturais rumo à inovação social e à sustentabilidade. As exposições como *Sustainable Everyday* (JEGOU; MANZINI, 2003) e os *DESI Showcases* (DESI, 2015) são exemplos de pesquisas desenvolvidas por essa rede de intérpretes, lideradas pelo design, na produção de propostas de novas formas de bem-estar sustentável, seja por meio de protótipos de soluções, produtos, seja por meio de estudos e palestras.

A partir disso, propomos laboratórios de inovação social como espaços adequados para criar, desenvolver e incubar novos empreendimentos que gerem mudanças sistêmicas na sociedade em direção ao bem-estar coletivo.

## Os espaços

A inovação social dirigida pelo design necessita de espaços que ativem a rede de intérpretes da cultura contemporânea para responder aos desafios da contemporaneidade: laboratórios de inovação social. Laboratórios são espaços de aprendizagem coletiva, nos quais a experimentação é central para a produção de

conhecimento e soluções. Em um laboratório social, essa experimentação acontece no ambiente real, com as pessoas que utilizarão a solução desenvolvida: os usuários são imersos em um espaço social criativo e são convidados a cocriarem seu próprio futuro.

*Living labs, citizen labs, social labs, design labs* são termos usados para conceituar espaços de experimentação nos quais a tecnologia é moldada em contextos de vida real, e os usuários são considerados coprodutores (ARNKIL et al., 2010). Chamaremos esses espaços de laboratórios de inovação social, uma vez que captam, amplificam e disseminam um discurso projetual de inovação social difuso na sociedade.

Os laboratórios tornam-se espaços de encontro para os múltiplos atores que compartilham interesses comuns colaborarem abertamente em um processo transparente e replicável de criação, desenvolvimento, prototipagem, validação e testes de novas soluções em contextos reais (BINDER, 2007; LEMINEN; WESTERLUND; NYSTRÖM, 2012). Há diferenças no modo como os laboratórios se organizam para inserirem os usuários no processo de desenvolvimento das soluções. Almirall, Lee e Wareham (2012) destacam quatro níveis de envolvimento dos usuários em processos de inovação: centrado no usuário, dirigido pelo design, participativo e dirigido pelo usuário. No primeiro o usuário é sujeito, no segundo é liderado pelo designer em um processo de busca de soluções, no terceiro tem o mesmo peso de outros participantes, no último o usuário é quem dirige o processo de inovação.

Esses laboratórios de inovação social são organizações voltadas ao enfrentamento de desafios complexos, que possuem três características fundamentais: são sociais, experimentais e sistêmicos (HASSAN, 2014). São sociais no sentido de que reúnem grupos de participantes de diversos setores da sociedade em uma equipe que age em conjunto. São experimentais no sentido de que desenvolvem protótipos e gerenciam um portfólio de soluções promissoras para o desafio que se propõem a abordar, sendo que os esforços nesse sentido são contínuos. Por fim, são também sistêmicos, na medida em que desenvolvem soluções que buscam enfrentar a ambiguidade e a multiplicidade ligada à complexidade. Portanto, constituem-se como espaços de aprendizagem social por intermédio dos quais uma pluralidade de atores – em especial os designers – repensa a sociedade, projeta sua mudança e desenvolve empreendimentos para realizá-la.

O modo de colaboração estabelecido por esses laboratórios é diverso. O mais comum é a organização de eventos pontuais nos quais uma temática é trabalhada com um grande grupo de participantes, com atividades em formato intensivo em dois ou três dias de trabalho (Helsinki Design Lab e o projeto Dream: In usaram esse formato). Outros formatos possíveis são programas que reúnem um conjunto de dois a quatro *workshops*, com dois a três dias de duração cada, contando com

20 a 30 participantes (MEDEA Living Lab usa esse formato). A cada *workshop* os pesquisadores reelaboram, refinam e até mesmo distorcem o que os participantes produziram, abrindo novas possibilidades de análise e evolução (BINDER, 2007). O autor destaca uma característica de laboratórios: a ênfase nos processos e entregas novas e inesperadas, como receitas abertas, e não em resultados finais. A seguir, exploraremos um processo para desenvolver inovações sociais nesses laboratórios de experimentação e incubação.

## **O processo**

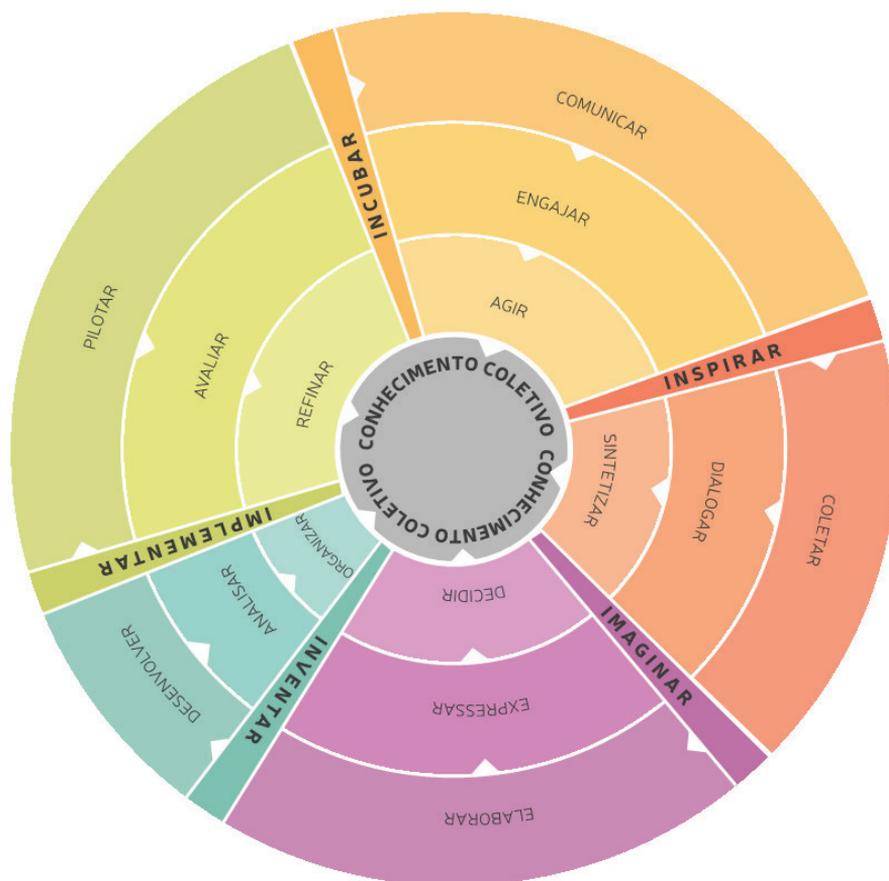
O processo de design é um meio de estimular o desenvolvimento de relações entre os diferentes atores do ecossistema de inovação, transformando a inteligência coletiva em inteligência institucional. O objetivo é o de apoiar a construção coletiva do conhecimento necessário, por meio de diálogos estratégicos, com indivíduos, grupos e times desempenhando diferentes papéis no desenvolvimento dessa inteligência institucional. Aqui, diálogos estratégicos são compreendidos como formas de pensamento, planejamento e ação desenvolvidas por meio da construção de cenários futuros, nos quais se torna possível avaliar os diferentes caminhos para a construção das soluções (WOOD, 1999). Esse conhecimento alimenta o desenvolvimento das soluções para promover as mudanças sistêmicas almejadas. Para tanto, precisa nutrir as relações interpessoais, valorizando ao máximo a diversidade das qualidades humanas (LEVY, 2014).

O percurso projetual pode ser realizado de diferentes maneiras, não segue uma sequência de etapas pré-definidas. É projetado pelo conjunto de atores que faz parte da equipe de trabalho, a partir das características do desafio social a ser respondido. Nos laboratórios de inovação social, cabe ao designer formar a coalizão de design, montar as equipes com os perfis necessários e projetar ferramentas capazes de estimular o diálogo estratégico dos especialistas.

Alguns princípios devem balizar a realização dos percursos projetuais. Primeiramente, os percursos devem ser considerados um processo de aprendizagem social, cíclico e iterativo (FRANZATO et al., 2015) que promove a cooperação dialógica: trocas densas, mas divergentes, nas quais os mal-entendidos podem contribuir para o entendimento mútuo, para o aprendizado com o outro. A cooperação dialógica compreende a capacidade de atentar de perto para o que os outros dizem e interpretar antes de responder, conferindo sentido aos gestos e silêncios, tanto quanto às declarações (SENNET, 2013, p. 26). Para tanto, os percursos devem ser centrados nos contextos de vida dos sujeitos coletivos (MERONI; SANGIORGI, 2011; MERONI, 2012) e estabelecidos a partir de formas participativas de governança. E, principalmente, são

realizados em um ambiente tolerante, que estimula a aceitação daquilo que é diferente do pensamento dominante e o reconhecimento da existência do novo (MANZINI, 2015).

A Figura 1 apresenta os diferentes momentos do percurso e as atividades necessárias para a concretização e o compartilhamento do conhecimento produzido. O objetivo do momento ‘Inspirar’ é o de gerar conhecimento sobre o desafio que a equipe de projetistas está enfrentando. Diz respeito a ativar a rede de intérpretes para produzir um discurso de design capaz de seduzir as pessoas a realizarem as mudanças almejadas. Para tanto, são projetadas atividades que promovem diferentes modos de escuta desses coletivos. Escutas no sentido proposto por Levy (2014, p. 71): “fazer emergir, tornar visível ou audível, a miríade de ideias, argumentos, fatos, avaliações, invenções, relações que constituem o social real”. Nessas atividades, o designer deve projetar ferramentas para coletar as informações necessárias, promover diálogos e sintetizar o conhecimento gerado em formas possíveis de serem compartilhadas para todos os envolvidos, como: mapas, manifestos e direcionadores de valor. O objetivo do momento ‘Imaginar’ é o de abrir o pensamento para as múltiplas realidades que podem existir e afetar o processo de inovação social. As atividades projetadas devem estimular as equipes a elaborar representações sobre os contextos futuros, expressar visões de projetos e decidir coletivamente, por meio de cenários projetuais, sobre quais os possíveis caminhos para o desenvolvimento das soluções. O momento ‘Inventar’ tem o objetivo de formalizar as possíveis soluções. As atividades são projetadas para desenvolver, analisar e organizar o conceito de negócio, a partir de protótipos da proposta de valor. O objetivo do momento ‘Implementar’ é o de testar a adequação das propostas de modo a pilotar, avaliar e refinar um modelo de negócio. E o momento ‘Incubar’ tem por objetivo viabilizar a consolidação da proposta, com atividades ligadas a comunicar a proposta aos possíveis apoiadores, engajar as pessoas no processo de mudança e buscar os investimentos necessários para que haja disseminação e ganhos de escala da inovação social.



**Figura 1** Processo projetual

## Os papéis

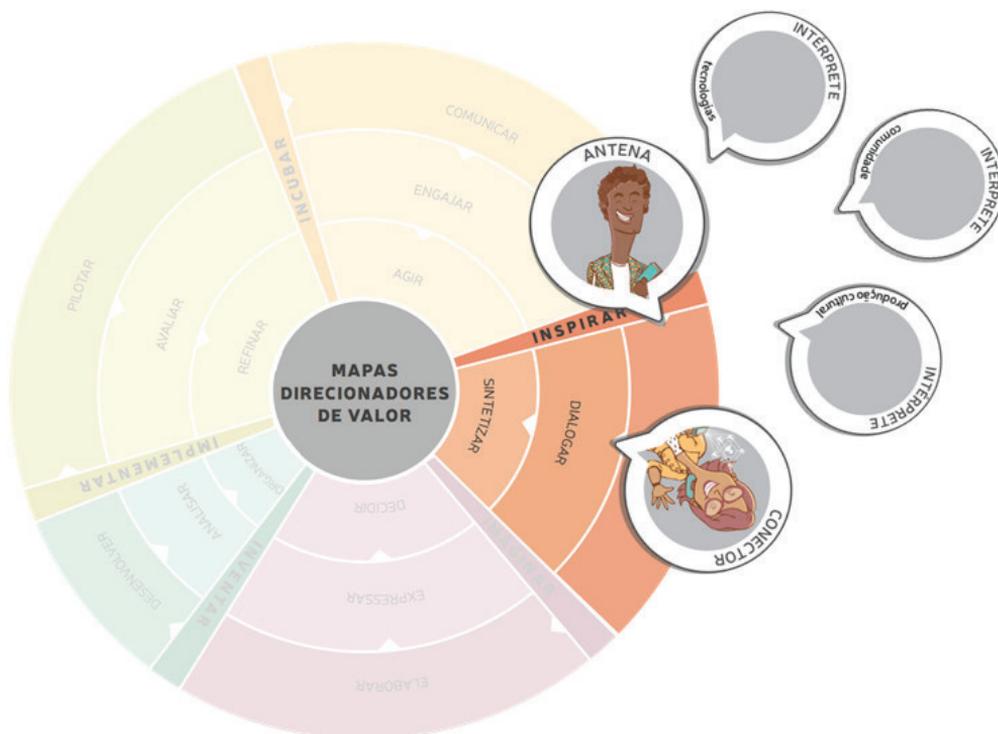
Considerando o processo iterativo, não linear, delimitado no tempo, ao longo dos cinco momentos de criação coletiva apresentados anteriormente – inspiração, imaginação, invenção, implementação e incubação –, chegamos a cinco papéis que precisam ser desempenhados ao longo do processo de desenvolvimento de inovações sociais dirigidas pelo design, quais sejam: antena, visionário, experimentador, conector e empreendedor. No Quadro 1 são apresentados os elementos que caracterizam cada um dos papéis, bem como as habilidades necessárias para desempenhá-los com qualidade. Esses papéis foram definidos a partir do trabalho de Kelley (2007), Tan (2009), Yee, Tan e Meredith (2009), Manzini (2011) e Cipolla e Moura (2012), bem como com base na experiência da realização de projetos voltados à inovação social.

**Quadro 1** Papéis do designer no processo de desenvolvimento de inovações sociais.

Papel	Características	Habilidades
Antena	Está atento às mudanças no contexto sociocultural. Desenvolve pesquisas sobre os contextos de vida das pessoas e interage com os intérpretes, estimulando o discurso projetual. Obtém <i>insights</i> em relação a comportamentos, motivações, problemas e oportunidades da vida cotidiana. Identifica protótipos de novas formas sustentáveis de vida em sociedade, e, a partir desse aprendizado, busca apoiá-las e empoderá-las.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projetar métodos de pesquisa</li> <li>• Escutar</li> <li>• Dialogar</li> <li>• Empatizar</li> <li>• Interpretar</li> <li>• Sintetizar</li> </ul>
Visionário	Alimenta o grupo com o seu repertório projetual. Enxerga futuros possíveis e imagina cenários mais sustentáveis capazes de provocar discussões construtivas no grupo de trabalho. Tem a missão de tirar as pessoas da zona de conforto. É o catalisador do início do processo de inovação. Conecta as experiências reais das pessoas para informar e influenciar as tomadas de decisão estratégicas. Contribui com a formulação e a visualização da estratégia. Usa dessa comunicação para unir grupos de <i>stakeholders</i> discrepantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecipar criticamente o futuro</li> <li>• Pensar de modo visual</li> <li>• Produzir imagens sedutoras</li> <li>• Dialogar</li> <li>• Inspirar <i>stakeholders</i> a pensar criativamente na compreensão dos desafios e na criação de respostas inovadoras.</li> </ul>
Experimentador	Acredita que nada é impossível e tenta algo que nunca tenha sido feito antes. Envolve-se no processo de descoberta. Relaciona-se com os usuários para projetar com e para eles. Replica soluções de outros contextos para resolver desafios sociais. Desenvolve e prototipa as soluções imaginadas. Testa soluções de modo a viabilizá-las tecnicamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assumir riscos</li> <li>• Contornar burocracias</li> <li>• Dialogar</li> <li>• Construir modelos e protótipos</li> </ul>
Conector	Mapeia os recursos físicos, humanos e estratégicos necessários para a inovação social. Compreende as interações, problemas e oportunidades no estabelecimento da rede projetual. Estabelece e busca relacionamentos mais sustentáveis na rede projetual. Integra diferentes pensamentos, filosofias e abordagens vindos dos diferentes grupos de <i>stakeholders</i> . Possibilita melhor sinergia, colaboração e participação das pessoas, mobilizando e estimulando o raciocínio de outras pessoas. É o condutor do processo de transferência de conhecimento, de processos e de métodos do design para a organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialogar</li> <li>• Projetar ferramentas para estimular a colaboração criativa</li> <li>• Engajar</li> </ul>
Mentor	Busca formas de apoiar os empreendedores no desenvolvimento e na implantação de modelos de negócios sustentáveis. Age como defensor do projeto e faz <i>lobby</i> para conseguir apoio para a implantação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar</li> <li>• Seduzir</li> <li>• Liderar</li> <li>• Ser resiliente</li> <li>• Perseverar</li> </ul>

É importante ressaltar que esses papéis podem ser desempenhados por pessoas com diferentes formações, mas que possuam as habilidades necessárias para

tal. E que uma pessoa pode exercer diferentes papéis ao longo desse processo. E, ainda, nos diferentes momentos pode ser necessário o desempenho de mais de um papel (Figura 2).



**Figura 2** Momento Inspirar do percurso projetual: papéis e atores

Enfim, acreditamos que seja possível desenvolver uma cultura de inovação social por meio da interação em rede de laboratórios criativos, laboratórios de inovação social. Estes são espaços que possibilitam a experimentação e a incubação de novos modelos de negócios sustentáveis. Para tanto, o design deve liderar o processo de geração e desenvolvimento de inovações sociais de modo a estimular o diálogo projetual do ecossistema criativo no qual eles estão inseridos. É um processo de aprendizagem social, iterativo, no qual a cultura de design pode estimular a criação coletiva de diferentes maneiras em diferentes momentos. Cada um dos papéis do design identificados pode contribuir em cada um dos momentos do percurso projetual. É importante considerá-los ao configurar as equipes multidisciplinares envolvidas no desenvolvimento das soluções capazes de promover a inovação social.

## Referências

- ALMIRALL, E.; LEE, M.; WAREHAM, J. Mapping living labs in the landscape of Innovation Methodologies. **Technology Innovation Management Review**, set. 2012.
- ARNKIL, R.; JÄRVENSIVU, A.; KOSKI, P.; PIIRAINEN, T. Exploring Quadruple Helix: Outlining user-oriented innovation models. **Final Report on Quadruple Helix Research for the CLIQ project**. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print, 2010
- BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3-14, jan./abr. 2011.
- BINDER, T. Why design labs? **Design Inquires**, 2007.
- CIPOLLA, C.; MOURA, H. T. Social innovation in Brazil through design strategy. **Design Management Journal**, v. 6, fasc. 1, p. 40-51, 2012.
- DESIS. **Showcase**. 2015. Disponível em: <[www.desis-network.org](http://www.desis-network.org)>. Acesso em: 15 jan. 2015.
- FRANZATO, C. et al. Inovação Cultural e Social: design estratégico e ecossistemas criativos. In FREIRE, K. (Org.). **Design Estratégico para a Inovação Cultural e Social**. São Paulo: Kazuá, 2015. p. 157-182.
- GOODLAND, R. Sustainability: human, social, economic and environmental. In TIMMERMAN, P. (Ed.). **Encyclopedia of Global Environmental Change**. Chichester: John Wiley & Sons, 2002. (Vol. 5: Social and Economic Dimensions of Global Environmental Change, p. 489-491).
- HASSAN, Z. **The Social Labs Revolution: a new approach to solving our most complex challenges**. San Francisco: Berret-Koehlet Publishers, 2014.
- KELLEY, T. **As 10 faces da inovação: estratégias para turbinar a criatividade**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007
- LEVY, P. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. São Paulo: Loyola, 2014.

LEMENINEN, S.; WESTERLUND, M.; NYSTRÖM, A. Living Labs as Open-Innovation Networks. *Technology Innovation Management Review*, set. 2012.

MANZINI, E; JÉGOU, F. **Sustainably everyday**: scenarios of urban life. Milano: Edizioni Ambiente, 2003.

MANZINI, E. **Design para inovação social e sustentabilidade**: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais. Rio de Janeiro: E-Papers, 2008.

\_\_\_\_\_. Introduction. In MERONI, A.; SANGIORGI, D. **Design for services**. Surrey: Gower Publishing, 2011. p.1-6.

\_\_\_\_\_. Making Things Happen: Social Innovation and Design. *Design Issues*, v. 30, n. 1, 2014.

\_\_\_\_\_. **Design, when everybody designs**. Cambridge, MA: MIT Press, 2015.

MALDONADO, T. **Meio Ambiente e Ideologia**. Lisboa: Socicultur, 1971.

MERONI, A.; SANGIORGI, D. **Design for services**. Surrey: Gower Publishing, 2011.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The open book of social innovation**. London: The young Foundation, 2010.

OUDEN, E. **Innovation Design**: Creating value for people, organizations and society. New York: Springer, 2012.

SANDERS, E. B.-N.; STAPPERS, P. J. Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, v. 4, n. 1, p. 5-18, mar. 2008.

SENNETT, R. **Juntos**: os rituais, os prazeres e a política da cooperação. Rio de Janeiro: Record, 2013.

TAN, L. Dott 07: Seven 'new' roles designers are playing in public life. **Design Phd Conference: Sustainability, Innovation and Design**. Lancaster: Lancaster University, 2009.

VERGANTI, R. **Design-Driven Innovation**. Boston: Harvard Business Press, 2009.

WOOD, R. The future of strategy: the role of the new sciences. In LISSACK, M.; GUNZ, H. (Ed.). **Managing Complexity in organizations: a view in many directions**. Westport: Quorum books, 1999. p.118-164.

YEE, J.; TAN, L.; MEREDITH, P. The emergent roles of a designer in the development of an e-learning service. **First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation**, 2009.