

Design para inovação social e sustentabilidade: estratégia, escopo de projeto e protagonismo

Cyntia Santos Malaguti de Sousa

A prática como ponto de partida

As reflexões aqui formuladas se originaram de questionamentos decorrentes de experiências vivenciadas na condução de projetos de design em que se pretendeu contribuir para processos de inovação social, relacionados à sustentabilidade. Três dessas experiências, realizadas em diferentes períodos e circunstâncias, serão brevemente apresentadas, sendo: a primeira na condição de atividade voluntária, a segunda na esfera da prática profissional e a última no âmbito acadêmico.

A diversidade das experiências aponta inicialmente para a necessidade de se buscarem formas de identificar uma tipologia que possa acarretar uma melhor compreensão de cada fenômeno para, a partir daí, identificar as possibilidades de atuação do design. Outra necessidade percebida no decorrer dessas experiências foi a de se reverem alguns parâmetros norteadores da prática de projeto em design, quando o objetivo final é a inovação social. Selecionaram-se para analisar aqui três deles: a estratégia de gestão, a definição do escopo do projeto e o protagonismo dos atores envolvidos em cada situação. Sua compreensão, definição e manejo adequado impactam diretamente no planejamento e execução de tais iniciativas, podendo ser cruciais para os resultados finais alcançados. Outro elemento igualmente fundamental é a dimensão temporal em tais projetos; no entanto o tema foi abordado recentemente de forma bastante competente no trabalho desenvolvido por Del Gaudio, Oliveira e Franzato (2014), sendo aqui, portanto, apenas brevemente comentado.

Em busca de fundamentos

A ideia da função social do design e de seu papel na promoção de mudanças em direção a uma sociedade mais justa e que privilegie uma relação mais harmô-

nica com a natureza, ancorada em novas visões a respeito do significado do termo “desenvolvimento”, não é nova. Autores do campo do design como Maldonado (1972), Papanek (1977) e Bonsiepe (1978), entre outros, constatando os problemas sociais e ambientais decorrentes do modelo de desenvolvimento vigente nas sociedades ocidentais e emulados para o resto do planeta – processo com o qual o design em muito contribuiu –, já destacavam, desde a década de 1970, a importância de uma nova teoria da prática do design. Esta teoria deveria ser dar suporte à adoção de critérios voltados à ação inovadora na direção da sustentabilidade, clamando pelo protagonismo do designer em contraposição à atitude alienada de servir à lógica do mercado e do consumo.

Fora do campo do design, embora mais recentemente, alguns outros autores também têm abordado o tema, destacando o papel do design na construção do futuro, tais como Capra (2002) – com ênfase na proposição de soluções ecológicas e sistêmicas – e Appadurai (2013) – advogando a necessidade de se integrar design, planejamento e sustentabilidade como corretivos da falência do mercado e como recursos de uma política social não apoiada inteiramente na eficiência medida pelo preço e pelas demandas de consumo. Appadurai ressalta ainda que o ser humano comum deve ser posicionado de volta no centro de um projeto de construção do futuro, já que ele sempre foi tanto planejador quanto designer; e vai mais além, afirmando que é preciso construir, inclusive, um novo modelo de pesquisa como atividade democrática e não restrita à esfera das elites.

A expressão “design social”, por sua vez, traz conotações mais específicas e nem sempre convergentes; trata-se de um conceito ainda em construção. Alguns autores consideram que o design é uma atividade social “per se”, por tratar-se de uma ciência social aplicada, que só tem sentido quando pensada a partir de e para a sociedade. Outros associam esta prática à filantropia ou ao assistencialismo. Terceiros, ainda, fazem críticas severas aos segundos.

Margolin e Margolin (2004), ao proporem “Um Modelo Social de Design”, aproximam-se da segunda abordagem, referindo-se ao atendimento de necessidades de populações injustiçadas ou marginalizadas do chamado “mercado de consumo”, pelo seu baixo nível de renda ou necessidades especiais. Baseiam-se no modelo de intervenção de assistentes sociais para identificar essas necessidades – focando especialmente naquelas que se encontram no domínio físico/espacial – e para conduzir o processo de solução, salientando a importância da abordagem colaborativa com o cliente em todas as etapas. Destacam ainda o caráter multidisciplinar da prática, recomendando que os designers encontrem maneiras de trabalhar com profissionais de outras áreas de assistência.

Mais próximo da terceira corrente, Flusser (2007) afirma que um dos atuais desafios do designer é “fazer surgir de si mesmo e do mundo circundante uma forma que abarque ambos, que revele o modo como os homens emergem do

mundo para experimentá-lo; e não mais impor uma ideia sobre algo considerado a priori como amorfo”. Corroboram com esta terceira visão Abbonizio (2009) e Watanabe (2015), ao destacarem o papel do design como mediador de relações, promovendo o pensamento crítico e o protagonismo entre diferentes participantes de um projeto.

A vinculação do design à inovação também é recorrente, tendo sido considerada por muitos autores, como aspecto inerente à atividade (BONSIEPE, 1997). Embora existam várias acepções do termo inovação, assim como visões sobre a participação do design em processos e em cadeias de inovação, o conceito mais difundido provavelmente é o que consta no Manual de Oslo (2005, p. 55):

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Nessa publicação associa-se o design a um amplo espectro de inovações, podendo abranger produtos, processos e ainda o marketing; entretanto o enfoque central é o impacto econômico da inovação na produtividade e na competitividade, sobretudo no cenário do mercado globalizado.

A abordagem do design associada à inovação social, embora integre alguns aspectos dos termos “inovação” e “social” considerados até aqui, compreende peculiaridades e propõe diretrizes bem específicas para a prática do design, não contempladas por eles. De utilização bem mais recente no âmbito do design, a expressão difundiu-se no Brasil, sobretudo a partir do curso ministrado pelo Prof. Ezio Manzini, na COPPE/UFRJ, em 2007, denominado “Design, inovação social e desenvolvimento sustentável” e do livro dele resultante. Nele, Manzini afirma que (2008, p. 61-62):

O termo inovação social refere-se a mudanças no modo como indivíduos ou comunidades agem para resolver seus problemas ou criar novas oportunidades. Tais inovações são guiadas mais por mudanças de comportamento do que por mudanças tecnológicas ou de mercado, geralmente emergindo através de processos organizacionais “de baixo para cima”, em vez daqueles “de cima para baixo.

Confrontando-se o conceito de inovação do Manual de Oslo com esta definição, percebe-se que há um distanciamento significativo entre as duas acepções, muito embora a primeira abarque também aspectos organizacionais. Enquanto o foco central da primeira definição volta-se ao mercado, a segunda enfatiza um

resultado que se traduz em uma mudança social. Além disso, destaca que o processo emerge de uma organização do tipo “de baixo para cima”, atribuindo, portanto, especial importância ao processo como a mudança ocorre em si. Estes aspectos exigem do designer considerações importantes no exercício de sua atividade projetual.

Mas antes de abordar o tema, valeria a pena discorrer um pouco mais sobre inovação social, a partir de referências no seu próprio campo de origem: as ciências sociais. Embora a literatura sobre o assunto seja mais ampla, verifica-se que também não existe um consenso em relação ao significado de inovação social. A matriz conceitual adotada pelo projeto *Social Innovation, Governance and Community Building – Singocom* parece corroborar para as reflexões que aqui se pretende fazer acerca de sua relação com a prática do design.

[...] inovação social – em ambas as suas dimensões de produto e processo – é caracterizada por pelo menos três formas de resultados, independentes ou combinados, alcançados por alguma forma de ação coletiva, em oposição à ação individual: 1. Ela contribui para satisfazer necessidades humanas não consideradas/satisfeitas de outro modo; 2. Ela aumenta o acesso a direitos (por exemplo, pela inclusão política, políticas redistributivas, etc.); 3. Ela amplia capacidades humanas (por exemplo, empoderando grupos sociais específicos, aumentando o capital social, etc.) (MOULAERT, 2007, p. 18-19).

Esta definição, além de considerar que existem as dimensões de produto e processo na inovação social, enfatiza o seu caráter coletivo e especifica melhor os tipos de resultado final que podem ser alcançados, os quais desencadeiam, via de regra, uma mudança nas relações de poder. A partir dessa premissa, pode-se considerar que a inovação social visa à mudança social e a gera, excluindo-se do campo “os efeitos sociais que quase todos os processos de inovação tecnológica ou organizacional inevitavelmente acabam por gerar por via do emprego, do consumo ou por outros meios menos diretos” (ANDRÉ; ABREU, 2006, p. 124).

Para efeito de análise, as inovações sociais podem ser classificadas e qualificadas de acordo com diferentes dimensões ou características e uma breve revisão bibliográfica permitiu identificar algumas alternativas, dentre as quais se julgaram mais pertinentes para auxiliar considerações sobre sua interação com o design as de Tardiff e Harisson (2005) e André e Abreu (2006). No entanto, para análise dos estudos de caso que serão apresentados, preferiram-se as dimensões dos segundos, que são: natureza, estímulos, recursos e dinâmicas, agentes e meios inovadores ou criativos.

Do ponto de vista da sua *natureza*, as inovações sociais não são mercantis, escapam da ordem estabelecida, possuem caráter coletivo e são motivadas por in-

tenções que visam a transformações nas relações sociais, tendo como pressuposto, portanto, a atitude crítica e o desejo de mudar. Propõem uma nova forma de pensar ou fazer algo, representando uma mudança social qualitativa face a processos tradicionais. Assumem maior relevância no âmbito dos processos (inclusão social e capacitação dos agentes mais “fracos”), podendo ainda situar-se em domínios da sociedade muito variados.

Em relação aos *estímulos* geradores, caracterizam-se pela necessidade de vencer adversidades e riscos, pela possibilidade de aproveitar oportunidades e de responder a desafios e ainda pelo foco no desenvolvimento local, em termos de promoção de mudanças estruturais que promovam a capacitação individual e coletiva na identificação de soluções para os problemas.

Quanto aos *recursos e dinâmicas* que as suportam, os primeiros envolvem conhecimentos, saberes em geral, agentes altamente qualificados no início, além da existência de forte capital relacional, entendido como confiança interna e cooperação com o exterior. No que se refere às dinâmicas para consolidação e difusão, observa-se que este tipo de inovação raramente se autossustenta, por situar-se fora do âmbito mercantil; por outro lado, no momento em que a eficácia do produto ou processo é institucionalmente reconhecida, a inovação social é absorvida.

Já os *agentes* dessas iniciativas, em geral, emergem fora das instituições e frequentemente contra elas. São lideradas, assim, pelo protagonismo informal de um movimento social mobilizado por um objetivo. Contam com a participação de atores que estabelecem uma relação de agência ou de mediação com outras organizações da sociedade civil, principalmente do terceiro setor. Algumas vezes, entretanto, elas são promovidas por gestores de políticas públicas ou por entidades privadas (iniciativas de responsabilidade social), o que gera alguns conflitos de interesses e contradições.

Finalmente, quanto ao *meio* ou lugar onde ocorre a inovação social, ele pode ser tanto uma comunidade-território, com identidade e sentido de pertença, quanto um espaço-rede, constituído por nós e fluxos, materiais ou imateriais. No entanto, para que a inovação social ocorra, este meio deverá ser criativo, o que abrange quatro condições: *plasticidade* (entendida como organização e flexibilidade), *diversidade* sociocultural (ligada à abertura para o exterior), *tolerância* (admitindo correr riscos para inovar) e *espírito democrático* (permitindo a participação ativa dos agentes).

Quanto às últimas dimensões, vale destacar dois aspectos observados pelos autores, de interesse aqui. Na dimensão “agentes” a relação entre hegemonia e resistência é considerada crítica no processo. Questiona-se a capacidade dos agentes “fracos”, vulneráveis a algum tipo de exclusão, para inovar e, por outro lado, no caso de a inovação partir de agentes hegemônicos, os limites de sua disponibilidade para permitir o empoderamento dos agentes alvo da iniciativa. Na dimensão “meio”, para haver a participação ativa dos agentes, é preciso que eles tenham

capacidade para tomar decisões, que o façam efetivamente e sejam responsabilizados por elas, o que depende, em parte, do acesso às informações necessárias para isso.

Acreditamos que esta classificação preliminar possa auxiliar em reflexões relacionadas a *estratégia*, *escopo de projeto* e *protagonismo* dos diferentes atores no processo. As dificuldades, de certa forma, emergem da própria origem de cada uma das três expressões. As duas primeiras são provenientes da área de negócios, do mundo da gestão empresarial e da competitividade, pressupondo rigor, controle e liderança na condução de processos, além de foco nos resultados e em sua mensuração. Em contrapartida, a última está mais próxima da área de educação, embora a questão do protagonismo esteja também relacionada aos chamados *stakeholders* de um projeto, termo também muito utilizado do âmbito da gestão.

Manzini, ao tratar do design para a inovação social e a sustentabilidade (2008), destaca o forte componente estratégico que deve permear a atividade. Isto significa enxergá-la de forma ampliada, percebendo sua relevância além do processo de desenvolvimento de produtos em si, passando a abranger a geração de um valor superior a partir de práticas que produzam inovação (COSTA; SCALETSKY, 2010). O design estratégico pressupõe a disseminação de uma cultura do design em uma organização, não apenas do ponto de vista metodológico, mas contribuindo para uma mudança na perspectiva de compreensão dos contextos em que ela se insere. A partir daí consegue-se “traduzir necessidades e desejos, muitas vezes latentes e desconhecidos do consumidor, em uma oferta inovadora e diferenciada” (COSTA; SCALETSKY, 2010, p. 8).

O escopo de projeto, por sua vez, definido após o *briefing* (que inclui os requisitos e necessidades a serem atendidas), é considerado crucial em um processo de gestão. Nele são descritas: as principais atividades a serem realizadas para entregar o produto, serviço ou resultado com as funcionalidades e funções especificadas (deixando claro o vai ou não ser desenvolvido) (PMBOK, 2004); a sequência das atividades; a duração de cada uma; os recursos necessários; o cronograma; o planejamento de recursos; o orçamento e o plano de projeto.

Finalmente, o último termo que complementa a fundamentação teórica que se procurou construir até aqui, “protagonismo” de uso mais corrente nas artes cênicas, será tratado aqui na acepção utilizada no campo da educação, associando-se a abordagens pedagógicas emancipatórias, como a de Paulo Freire (1977). A palavra protagonismo, formada pelas raízes gregas “próton”, que significa o primeiro, e “agon/agonista”, que significa principal luta/lutador, poderia ser traduzida como lutador principal, personagem principal ou ator principal (COSTA, 2004). Ser protagonista é ser proativo na busca por alternativas para enfrentar os diversos problemas diante dos quais somos colocados no cotidiano. O protagonismo é um elemento fundamental na relação de hegemonia e resistência entre os

diferentes *stakeholders* ou agentes envolvidos em um projeto, com impacto direto nas duas últimas dimensões da inovação social apontadas anteriormente. Ocorre que, para que o protagonismo ocorra efetivamente entre os agentes que são alvo de uma iniciativa de inovação social, muitas vezes é necessário um processo pedagógico no qual esses agentes passam a desvelar a realidade objetiva e desafiadora sobre a qual deve incidir sua ação transformadora, inserindo-se nela criticamente. A primeira questão que se coloca aqui é qual o protagonismo do designer em tais projetos; a segunda é qual o seu papel, se possível, no fortalecimento do protagonismo dos agentes “mais fracos” e alvo de uma atividade de inovação social. A estas duas questões procura-se responder com a proposta de que o designer atue como um mediador ou “facilitador” do processo. Mas quais as habilidades e os instrumentos necessários ao designer para este fim?

Para analisar a aplicação destes três parâmetros na prática projetual, a seguir são brevemente apresentadas algumas experiências vivenciadas em ações em que pretendeu-se contribuir com processos de inovação social.

Refletindo sobre algumas experiências

A primeira experiência, embora realizada muito tempo atrás (de meados 1970 a meados de 1980), em um período em que não se tinha o conhecimento do arcabouço teórico apresentado, contém elementos que muito se aproximam da abordagem da inovação social e sustentabilidade. Do ponto de vista de sua *natureza (resultado final pretendido)*, visava a *promover um processo de mudança social em favela carioca, abrangendo o fortalecimento do sentido de comunidade, a valorização do território e realização de melhorias com envolvimento dos moradores*. Teve o caráter voluntário e o *meio* em que se passou foi a comunidade-território *localizada* na cidade do Rio de Janeiro, conhecida hoje como favela ou comunidade de Santa Marta, situada no bairro de Botafogo, na Zona Sul. Na época não havia associação de moradores e um militar reformado ocupava algumas funções de liderança e representação, de modo que a população local estava bastante desmobilizada, um pouco também em decorrência do abandono das políticas públicas em relação a estes locais após o fracasso dos programas de remoção. Os principais *agentes* envolvidos foram dois: o Grupo Eco (on-line), formado por jovens moradores da favela, e um grupo de jovens estudantes universitários de classe média oriundos de uma escola de elite das imediações.

A partir da promoção de uma série de atividades culturais e de lazer no local, como a encenação amadora de peças de teatro, a organização de colônias de férias para as crianças moradoras e a edição de um jornal local chamado Eco, o que deu nome ao grupo, estes jovens do lugar começaram a ser reconhecidos no *meio*, transformando-se, pouco a pouco, em uma liderança local; ocupavam um espaço que não

concorria com o de outras lideranças, como a do tráfico de drogas e a do bloco de carnaval, ao mesmo tempo em que, ao atender às crianças, angariava simpatia da população moradora. O jornal contribuía para dar um sentido de comunidade ao território, reunindo relatos do cotidiano e funcionando como uma caixa de ressonância dos sonhos e expectativas de melhoria. De outra parte, o grupo de jovens universitários se aproximou do lugar visando a um ativismo social pautado, principalmente, pela leitura de Paulo Freire (1977) e de autores ligados à então chamada “Teologia da Libertação”. O contato iniciou-se a partir da realização de atividades junto a uma obra social localizada no acesso à favela, denominada PONSA – Pequena *Obra* de Nossa Senhora Auxiliadora, tais como o ensino de adultos, a recreação de meninos que faziam o carroto em feiras livres e o desenvolvimento de brinquedos para crianças da creche, a partir da reciclagem de embalagens. A relação entre os dois grupos se deu a partir do envolvimento dos últimos no grupo de teatro, seguido da colônia de férias, posteriormente, estendendo-se à própria colaboração com o jornal.

A interação se fortaleceu em base de laços de amizade e compromisso em que sempre a condução principal dos processos esteve com o grupo Eco. Quanto aos *estímulos* que funcionaram como mola propulsora das ações dos dois grupos de agentes, estes incluíram diversos desafios à organização e melhoria das condições de vida do lugar, tais como: a reestruturação da associação de moradores, a candidatura do grupo ECO à diretoria da associação e a construção de sua sede; o desenvolvimento de uma planta da favela com os “caminhos” do lugar, a atribuição de nome a eles e a confecção de placas em cada esquina, para viabilizar o acesso à iluminação elétrica; a realização de mutirões para retirada do lixo acumulado em valas de escoamento de água de chuva associados a programas de combate a vetores, o fortalecimento da colônia de férias e do próprio jornal etc.

O Quadro a seguir sintetiza as principais características desta primeira experiência.

Quadro 1 Quadro-síntese das dimensões da inovação social na experiência 1.

Natureza	Mudança social em favela carioca: fortalecimento do sentido de comunidade, valorização do território e realização de melhorias.
Meio	Comunidade-território favela Santa Marta – Rio de Janeiro/RJ
Principais agentes	Jovens moradores do Grupo Eco (1), e grupo interdisciplinar voluntário de universitários/jovens profissionais (2).
Estímulos geradores	Interesse do Grupo Eco em desafios à organização e melhoria das condições de vida local (1 e 2); Ativismo social baseado em Paulo Freire e na Teologia da Libertação (2)
Recursos e dinâmicas	Reuniões, ações culturais e de lazer; reestruturação da Associação de Moradores; ações de urbanização e pequenas melhorias ambientais.

Que lições foram aprendidas com esta experiência em termos dos parâmetros norteadores da prática de projeto em design?

Em primeiro lugar, esta experiência demonstrou que o sucesso de iniciativas dessa natureza depende do *protagonismo* de liderança dos agentes alvo das ações de inovação social. Estes agentes devem ter capacidade para formular e explicitar suas propostas aos demais atores envolvidos, assim como para ouvir visões e interesses divergentes, e chegar a propostas convergentes, sem perder sua essência original. Observou-se também que, quando o *meio* em que ocorre o processo é uma comunidade-território, esta circunstância pode favorecer o protagonismo desses agentes pelo fato de possuírem grande familiaridade com o local, o que propicia a problematização. No entanto, também podem estar envolvidos em conflitos com outros agentes locais, o que pode prejudicar processos e resultados das ações. O protagonismo do designer, nesse tipo de situação, deve ser o de facilitador e não o de líder na condução dos processos. Para isso é preciso ter habilidade para construir laços de confiança e um bom trânsito entre os diferentes agentes, o que exige escuta atenta e disponibilidade para colaborar em situações emergenciais, que frequentemente ocorrem nesses ambientes, desde que compatíveis com suas competências e com os princípios fundamentais da inovação social; além disso, em um meio do tipo comunidade-território, onde as dinâmicas ocorrem durante o tempo livre dos agentes locais, será muito importante a participação em atividades culturais e de lazer com os agentes, quando convidado.

Por outro lado, estes agentes locais possuem, em geral, uma percepção muito limitada em relação ao que seja design, associando-o a desenho, decoração ou forma chamativa e inusitada que deixa um objeto mais caro e, portanto, inacessível, ou voltado a outro contexto social. Nesse contexto, a *estratégia de gestão* baseou-se em quatro pilares. O primeiro foi a opção, com base em Paulo Freire, de não explicar, a priori, quais eram as competências específicas do design e como poderiam contribuir, em linhas gerais, naquela situação. A opção foi construir uma visão sobre o papel do design no processo, por meio do design participativo. O segundo pilar, associado ao primeiro, foi não apresentar uma proposta pronta de projeto ao grupo e sim, a partir de demandas identificadas em conjunto, sugerir o seu papel nelas. Uma vez aceito pelos demais este papel, definiam-se um escopo, procedimentos, etapas e um tempo de duração, sempre em articulação com os demais. O terceiro pilar foi a manutenção de um permanente diálogo com os agentes, garantindo o acompanhamento e sua participação em todos os momentos de tomada de decisão de cada projeto. E o último pilar dizia respeito aos critérios de escolha de projetos prioritários e da definição de procedimentos na sua condução, devendo levar em conta eventuais interesses conflitantes entre os agentes locais (em diálogo com os protagonistas principais); isto pode significar,

em alguns momentos, inverter um encadeamento considerado mais lógico, em um primeiro olhar.

Em decorrência dos dois primeiros pilares da estratégia de gestão, o *escopo* dos projetos iniciais respondia apenas àquela percepção limitada do design. Mas tais projetos possuíam um caráter pedagógico, cujos métodos iam se explicitando e em que as ferramentas de projeto eram exercitadas e, tanto no processo quanto na apresentação dos resultados, procurava-se construir uma nova visão do design. O segundo aspecto importante em relação ao escopo foi que os projetos de design sempre se constituíam como uma parte de um projeto maior, onde funcionavam como um meio, uma “plataforma de capacitação” ou “sistema facilitador”, fazendo referência aos termos usados por Manzini (2008) ao abordar o design para a inovação social e sustentabilidade.

Finalmente, quanto à *dimensão temporal* da prática de projeto, esta experiência evidenciou que, em uma situação em que a *natureza* se associa à melhoria de condições de vida locais, a participação da grande maioria dos agentes desses locais é voluntária e, portanto, as dinâmicas ocorrem nos períodos de tempo livre, concorrendo com diversas outras atividades familiares, culturais e de lazer que podem ocorrer dentro ou fora da comunidade. Esta situação impacta diretamente na duração dos projetos e, portanto, é preciso que o planejamento procure sempre respeitar e não se sobrepor a estas atividades, prevendo-as no cronograma, sempre que possível. Como esta experiência durou cerca de dez anos, neste período foi possível entender que havia um conjunto de atividades que se repetia regularmente na comunidade e também participar de uma série deles (Folia de Reis, Procissão de São Sabastião, Banho de Mar a Fantasia etc.), o que foi fundamental para a interação com diferentes agentes, compreender relações e valores que permeavam a cultura local.

Quadro 4 Parâmetros norteadores da prática de projeto na experiência 2.

Protagonismo	Liderança dos agentes alvo da ação: importância da capacidade para formulação de propostas diante de agentes internos e externos e de lidar com divergências de modo a evitar conflitos com outros agentes; o meio do tipo comunidade-território favorece este tipo de liderança. Designer como protagonista facilitador: importância da construção de laços de confiança e trânsito entre diferentes agentes, participação em atividades comunitárias, quando convidado.
Estratégia de gestão	Construção de visão sobre o papel do design pela ação; capacitação na prática. Projeto elaborado em conjunto com agentes, a partir de demandas locais. Diálogo permanente com agentes, participando de tomadas de decisão no processo. Priorização de projetos observando possibilidade de contemplar interesses de diferentes agentes, de modo a evitar conflitos e fortalecer o grupo.

(continua)

Quadro 2 Parâmetros norteadores da prática de projeto na experiência 1. (*continuação*)

Escopo de projeto	<p>Projetos iniciais de caráter pedagógico, ainda que reflexo de uma visão limitada do potencial do design em sua formulação; processos e resultados trabalhados para permitir a ampliação dessa percepção.</p> <p>Projeto de design como parte de um projeto maior, elaborado em conjunto com os agentes locais e funcionando como plataforma de capacitação e sistema facilitador.</p>
Dimensão temporal	<p>Participação voluntária de agentes no tempo livre exige que cronograma seja expandido e se compatibilize com a agenda de eventos locais, nunca concorrendo com ela. Tempo para participação dos designers nesses eventos é desejável.</p>

A segunda experiência que se traz aqui para reflexão já foi publicada no âmbito do *IV Fórum Design as Process*, realizado na UEMG, em Belo Horizonte, em 2012 (SOUSA, 2014). Teve o caráter de uma consultoria profissional, e não de uma atividade acadêmica. Do ponto de vista de sua *natureza* (resultado final pretendido), voltava-se ao desenvolvimento local do Estado do Amapá, tendo se desenrolado durante dois anos (2005 e 2006), a partir de uma situação-problema identificada por um *designer* funcionário do Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (o principal *agente*, condutor do processo): a utilização de grafismos indígenas marajoaras e tapajônicos (originários do Pará) por ceramistas locais em seus artefatos, o que não contribuía para a valorização do seu próprio território. Somava-se ainda o desconhecimento, não somente por parte deles, mas também da maioria da população amapaense da rica iconografia de povos indígenas locais também extintos no contato com os portugueses, notadamente os cunanis e os maracás. O outro *agente hegemônico* na iniciativa foi o governo do Estado, envolvendo diversas secretarias e institutos. Foi necessário envolver ainda o Museu Emilio Goeldi, do Pará, pois era lá que estavam guardadas as referências originais dos grafismos em pauta. Outros agentes atuantes foram representantes de associações de artesãos e pequenos empresários do setor moveleiro, além de designers consultores para desenvolvimento de uma publicação sobre os povos maracá e cunani, e seus grafismos, e para realização de oficinas de capacitação dos artesãos. Estes últimos, juntamente com o funcionário do Núcleo de Design do Sebrae local, acreditavam que a iniciativa teria um cunho de marketing de território, por um lado, mas também de inovação social por outro, na medida em que se difundiria, junto aos artesãos e à população em geral, o conhecimento de um elemento primário da identidade histórica daquele território. Acreditavam que este conhecimento seria importante para sua autoestima, valorização da própria cultura, criatividade e empoderamento diante de agentes externos.

O Quadro 3 a seguir sintetiza as principais características desta segunda experiência.

Quadro 3 Quadro síntese das dimensões da inovação social na experiência 2.

Natureza	Capacitação de pequenos produtores e promoção e fortalecimento de feiras de negócios.
Meio	SEBRAE e artesãos e pequenas empresas – Macapá/AP
Principais agentes	Técnicos do SEBRAE (1), funcionários de órgãos governamentais (2), Museu Paraense Emílio Goeldi (3), associações de artesãos e de fabricantes de móveis (4), consultores de design (5).
Estímulos geradores	Iniciativa do SEBRAE de fortalecimento da identidade local a partir do uso de grafismos indígenas em artefatos; falta de conhecimento da população local sobre seus antepassados.
Recursos e dinâmicas	Reuniões de planejamento entre os agentes 1 e 5; divulgação e discussão das propostas aos agentes 2 e 4; consulta e acesso a acervo do agente 3 pelo agente 5, com intermediação dos agentes 1 e 2.

Que lições foram aprendidas em termos dos parâmetros norteadores da prática de projeto em design com esta segunda experiência?

Em relação ao *protagonismo*, a condução do processo, nesse caso, foi feita por muitos agentes, às vezes com interesses conflitantes, e alguns deles profundamente hegemônicos, enquanto que os agentes alvo do “benefício” tinham pouquíssima consciência disso, e muito menos ainda, influência nas dinâmicas. Os artesãos, a priori, enxergavam a ação mais como uma oportunidade de se promover ou vender mais ao atenderem às diretrizes daqueles que organizavam as principais feiras de negócios do estado. Esta foi uma das principais dificuldades desta experiência: induzir um processo de inovação social, em meio a tantos agentes hegemônicos e com interesses conflitantes. O conflito e o baixo protagonismo daqueles que seriam os “beneficiários” fizeram com que o projeto fosse mais direcionado ao marketing de território no período de sua implantação e que funcionasse ainda como plataforma política para reeleição do governador do estado, com base no apelo ao sentimento de “amapalidade”. Aprendeu-se com esta experiência que o *protagonismo do designer*, sobretudo quando inserido nela por meio de um agente hegemônico, deve exercitar muito a escuta e observação para perceber a visão e as necessidades dos agentes alvo da ação; e a partir daí procurar empoderar estes agentes com atividades de capacitação, de valorização de sua autoestima e autoconfiança. Deve atuar como “ponte”, procurando construir um diálogo mais igualitário com os demais atores.

Quanto à *estratégia de gestão*, a experiência mostrou que é preciso deixar claro aos agentes hegemônicos, quando atuando em uma consultoria profissional a um deles, tanto o que se pode esperar do designer quanto a importância e o papel do protagonismo dos atores-alvo para o sucesso da iniciativa, ressaltando suas demandas e visões, procurando incluí-los nos processos de tomada de decisão. No entanto, diante de muitos atores querendo buscar uma atuação hegemôni-

ca, é fundamental identificar potenciais alianças e procurar construí-las, sabendo quando e como envolver cada ator no processo, criando momentos específicos de interação com cada um ou com subgrupos e buscando as convergências de interesse como subsídio para o planejamento e alinhamento do projeto.

Do ponto de vista do *escopo de projeto*, a necessidade de capacitação dos agentes frágeis e o manejo de disputas pela hegemonia na condução do processo poderão exigir mudanças e ampliações, devendo-se tomar o cuidado para que tais mudanças não comprometam o resultado final pretendido, em termos de inovação social. Além disso, estas mudanças podem implicar ajustes no cronograma e nos custos do projeto, o que precisa do “de acordo” prévio do agente contratante.

Finalmente, a *dimensão temporal* nessa experiência, teve dois condicionantes principais: o prazo definido pelo contratante e a frequência definida com ele, dos encontros com os demais atores, durante o processo. Neste caso o tempo de interação foi muito pequeno e sempre mediado pelo agente contratante, o que limitou muito o aprofundamento das interações com os demais atores do processo. Em tais circunstâncias, pode-se prever ações posteriores, mesmo sem sua participação direta, e buscar uma forma de acompanhá-las a distância. Os resultados deste caso em termos de inovação social ocorreram muito tempo depois do encerramento do projeto de design e fora do controle dele, na verdade à revelia de qualquer tentativa de gestão, com a apropriação progressiva do tema por parte de empreendedores, de artistas, artesãos, de pesquisadores, blogueiros e outros atores da sociedade civil local, que passaram a tratar do assunto como parte de sua história.

Quadro 4 Parâmetros norteadores da prática de projeto na experiência 2.

Protagonismo	Quando os agentes-alvo são frágeis e o designer é inserido no processo por meio de agente hegemônico, a observação e escuta dos primeiros auxilia no seu empoderamento, podendo exigir atividades de capacitação e fortalecimento de autoestima. O designer deve atuar como “ponte” para construir um diálogo igualitário.
Estratégia de gestão	Deixar claro a agentes hegemônicos contratantes do designer: o que se pode esperar dele e a importância do protagonismo dos atores alvo da iniciativa, em tomadas de decisão. Diante de disputas pela hegemonia, é fundamental construir alianças separadamente, buscando convergências e ajustando o projeto a elas. Reuniões conjuntas com muitos atores disputando a hegemonia podem gerar desgaste e colocar em risco o projeto. A estratégia de gestão de marca pode ser útil em processos que envolvem o fortalecimento de identidades locais e sua aplicação em produtos e serviços. No entanto é preciso construir a percepção do valor e do sentido de marca coletiva.

(continua)

Quadro 4 Parâmetros norteadores da prática de projeto na experiência 2. (continuação)

Escopo de projeto	O escopo inicial muito provavelmente sofrerá ajustes para contemplar o empoderamento dos agentes frágeis, assim como para se alinhar com os interesses de agentes em disputa pela hegemonia. Uma gestão cuidadosa deve zelar pelo atendimento aos objetivos de inovação social pretendidos. Mudanças devem ser acordadas com o contratante previamente.
Dimensão temporal	A atuação do designer pode durar um tempo curto, mas deixar uma semente e terreno fecundo para que o processo efetivo de inovação social se consolide depois.

A terceira experiência ocorreu no âmbito acadêmico, tendo sido realizada como atividade de extensão universitária, junto ao curso de design da FAUUSP – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (*meio* em que se estruturou e onde ocorriam as reuniões de planejamento e execução de projetos), acompanhado por esta pesquisadora durante os anos de 2011 e 2014. A iniciativa surgiu de um grupo de alunos da graduação que, interessado em desenvolver ações de cunho social, criou o Projeto Colabora. O principal objetivo do que foi chamado de “projeto” era (*natureza* da atividade) “estender o conhecimento acadêmico para fora da universidade, em projetos que busquem a transformação e o desenvolvimento social” (2015, on-line).

De caráter informal e sem fins lucrativos, o grupo era formado por alunos que aderiam voluntariamente ao projeto e assumiam atividades, de acordo com sua competência e disponibilidade, por certo tempo, o que deu ao grupo uma configuração flutuante. Inicialmente dele participavam apenas alunos do curso de design, tendo posteriormente a adesão de alunos de outros cursos como Arquitetura, Ciências Sociais, Pedagogia, Nutrição, e ainda alguns de fora da USP. Os principais *agentes* do projeto eram os próprios alunos, mas, ao precisarem de uma chancela da Universidade para se apresentarem a potenciais beneficiários de suas ações, procuraram um professor para funcionar como esta interface institucional, além de auxiliá-los em eventuais subsídios teórico-metodológicos.

Com relação à *dinâmica*, as reuniões do grupo, com a empolgação do ativismo, ocorriam com grande frequência no início, mas nem sempre eram planejadas com antecedência e seguiam um calendário regular, como é comum em grupos informais. Sua duração e alguns encontros com convidados diversas vezes ocorriam em paralelo às aulas, o que gerava conflitos com os professores e desconforto para aquele que, em tese, fazia a interface com a universidade. Ou seja, identifica-se aqui um forte *protagonismo* dos alunos no processo, mas uma relação um pouco conflituosa na busca de autonomia diante da instituição da qual, de certa forma, dependiam para se estruturar como grupo e para seu reconhecimento para fora da Universidade. A população flutuante do grupo também criava algumas dificuldades na interlocução, tanto dentro quanto fora da Universidade, com os demais agentes

envolvidos em cada atividade. Por outro lado, o ambiente acadêmico e as frequentes reuniões do grupo favoreceram a leitura e discussão de algumas referências teóricas, práticas e metodológicas sobre design social, design empático, *design thinking* e pedagogias emancipatórias, que muito auxiliaram na interação e no planejamento das ações. Constituía-se como um *meio bastante criativo* e que buscava inovação e impactos efetivos, tanto em termos de resultados quanto de processos.

Outra característica da *dinâmica* desse grupo era o envolvimento em projetos sequenciais, e não em paralelo. Ao menos essa era a proposta inicial, de modo a ganhar experiência. A cada projeto se definia o escopo, o tempo previsto de duração, a equipe e responsáveis por cada atividade relacionada. Quanto aos *recursos* materiais e financeiros necessários, a tendência era buscá-los na medida em que surgia a necessidade, sem um planejamento maior. O recurso espaço já era considerado como dado, a priori: as instalações da Faculdade. A cada nova atividade, apesar da firme decisão de alguns membros do grupo quanto a não receber qualquer tipo de subsídio, elaborava-se um novo projeto de extensão, após a definição do *briefing* e do escopo do projeto a ser desenvolvido, de modo a conseguir algum recurso na própria Universidade.

A primeira atividade desse grupo se desenrolou junto à ABDIM – Associação Brasileira de Distrofia Muscular, durante o período de um ano. O interessante dessa iniciativa é que a aproximação entre os alunos e a Associação, em parte decorrente da inexperiência dos primeiros, não se deu a partir de um projeto, mas da apresentação das partes uma à outra em alguns encontros, em que o conhecimento das potencialidades de um lado, e das demandas e interesses, de outro, levou à proposição de um *briefing* e de um *escopo* de projeto, que se direcionaram às cuidadoras dos pacientes. A ideia era fortalecer os laços entre elas, pelo fato de enfrentarem um problema em comum. E também aproveitar o tempo ocioso de que dispunham, enquanto esperavam pelas sessões de atendimento do paciente; e ainda os equipamentos de costura disponíveis no local. Finalmente, havia o desejo de gerar uma fonte de renda para subsidiar as atividades da Associação. Assim, a proposta de intervenção de design abrangeu dois projetos distintos, mas complementares: a criação de uma marca e logo para identificação do grupo de cuidadoras – que veio a chamar-se “Entrelaços” (<http://www.projetc colabora.org/entrelacos/>) – e de um modelo de bolsa que pudesse ser por elas confeccionado para geração de renda. Ambos foram desenvolvidos de forma colaborativa, entre os dois grupos de agentes. Ao final deste projeto do grupo Colabora, seus membros promoveram um seminário em auditório da FAUUSP para apresentação dos resultados aos demais alunos e professores do curso de design, assim como aos pacientes atendidos pela ABDIM e seus familiares. Depois do projeto encerrado, o grupo de mães prosseguiu sozinho, transformando-se em cooperativa e vendendo cópias da bolsa criada, que incluía elementos customizados.

No Quadro 5 a seguir, procuraram-se sintetizar as principais características desta última experiência abordada.

Quadro 5 Quadro-síntese das dimensões da inovação social da experiência 3.

Natureza	Estender o conhecimento acadêmico para fora da universidade, em projetos que buscassem a transformação e o desenvolvimento social.
Meio	Atividade de extensão realizada nas dependências da Faculdade de Arquitetura da USP e da Associação Brasileira de Distrofia Muscular – São Paulo/SP
Principais agentes	Estudantes do curso de graduação em design (1), professora do curso de design (2), outros estudantes da USP (3), direção e cuidadoras de pacientes atendidos pela ABDIM (4), professores do curso de design (5).
Estímulos geradores	Desejo de inserção social dos estudantes em atividades práticas a partir de demandas potenciais identificadas, abrindo perspectivas para novas formas de atuação profissional.
Recursos e dinâmicas	Reuniões semanais de planejamento entre os agentes 1, 2 e 3; reuniões semanais de interação entre os agentes 1, 3 e 4 para desenvolvimento de atividades; utilização de espaços da Faculdade, recursos financeiros da USP e equipamentos dos alunos; aproveitamento da infraestrutura de oficina da ABDIM e de competências das cuidadoras.

E finalmente, que lições foram aprendidas com esta última experiência?

Refletindo sobre esta experiência em relação ao *protagonismo*, em uma situação de projeto de extensão, vale destacar o papel de um professor no sentido de orientar os alunos sobre sua postura em relação a agentes-alvo frágeis, valorizando seus saberes, fortalecendo sua autoestima e procurando fazer emergir seu protagonismo no processo. E também o papel desse mesmo professor de permanecer em uma situação de suporte e não assumir a liderança quando a iniciativa da ação partir dos próprios alunos, como nesse caso. No entanto, é preciso, eventualmente, chamar sua atenção quando existem potencialidades de conflito com outros agentes, como no caso de outros professores, pela “invasão” de seu espaço sem seu consentimento prévio.

Quanto à *estratégia de gestão*, esta experiência reforçou a importância da realização de reuniões quando o projeto de design envolve muitas pessoas, quando o compromisso é voluntário e a população flutuante, de modo a manter o foco, nivelar o conhecimento sobre o andamento dos processos, dividir as tarefas e monitorar sua execução. A criação de outros canais de comunicação para acompanhamento, internos ao grupo, é muito útil. Outro aspecto que mereceu atenção neste caso, em virtude da população flutuante de estudantes de design envolvidos, foi a manutenção de um mesmo estudante como líder na condução da interface de determinado subprojeto com os agentes-alvo; este cuidado foi fundamental para consolidação dos laços de confiança entre eles. E mesmo com um grupo grande,

a decisão de realizar projetos-piloto iniciais, de menor complexidade, de modo a construir competência e a alcançar resultados concretos compatíveis com as habilidades dos seus membros demonstrou ter sido acertada.

Quanto ao *escopo* do projeto, da mesma forma que na primeira experiência, neste caso construiu-se a proposta no processo de interação com os agentes-alvo, tendo-se em vista as diretrizes de gestão pré-definidas pelos estudantes de design. E da mesma forma que na segunda experiência, o escopo também abrangeu uma etapa inicial de esclarecimento sobre a abrangência do campo de atuação do design, assim como oficinas para empoderamento e capacitação dos agentes-alvo. Mas o escopo ampliou-se também no final, incluindo ações para divulgação dos produtos gerados – visando contribuir com os agentes em sua comercialização –, e dos resultados finais do projeto – visando a uma maior aproximação com atores não participantes diretamente da iniciativa, mas que poderiam ter impacto positivo ou negativo sobre ela, como os demais professores da faculdade, os pacientes da associação e seus familiares.

Finalmente, em relação à *dimensão temporal*, observou-se a necessidade de “frear” certa pressa comum entre jovens estudantes em relação ao *timing* dos agentes-alvo da iniciativa. O meio em que as interações entre eles se desenrolava, as dependências da ABDIM, criava um condicionamento de tempo limitado à sua permanência lá, que durava o tempo do atendimento da criança com distrofia. Assim, as atividades devem ser planejadas de acordo com este tempo. Também a duração das reuniões entre os estudantes, em função de ocorrerem no espaço da Faculdade, deveriam respeitar as dinâmicas desse local. Pareceu também bastante acertada a decisão, alinhada com a gestão estratégica, de realizar, neste caso, um projeto de menor complexidade, cujos resultados finais pudessem ser atingidos em um prazo de um ano, o que também contribuiu para a manutenção do estímulo no grupo de estudantes.

Quadro 6 Parâmetros norteadores da prática de projeto na experiência 3.

Protagonismo	<p>Importância do empoderamento para o protagonismo de agentes-alvo frágeis.</p> <p>Designer não se colocar como possuidor de conhecimento mais “nobre”, mas buscar a construção de uma relação de igual-para-igual.</p>
Estratégia de gestão	<p>Realização de reuniões regulares e criação de canal de comunicação entre grupo de designers para manutenção do foco, informação e monitoramento do processo.</p> <p>Projetos sequenciais de complexidade crescente para construir competência, aproveitar habilidades existentes e consolidar bons resultados.</p> <p>Manutenção do mesmo representante na interface com agentes-alvo.</p>

(continua)

Quadro 6 Parâmetros norteadores da prática de projeto na experiência 3. *(continuação)*

Escopo de projeto	<p>Construção do escopo a partir de necessidades identificadas junto com os agentes-alvo da iniciativa, em sintonia com as diretrizes de gestão.</p> <p>Pode exigir tarefas preliminares para empoderamento e capacitação de agentes, assim como posteriores, para garantir a continuidade da iniciativa após a atuação dos designers, e para conquistar a simpatia de atores com potencial intervenção indireta no processo.</p>
Dimensão temporal	<p>Evitar a “pressa” natural em grupos de estudantes de design; observar as condições e possibilidades de interação existentes, tanto entre o grupo, quanto entre eles e os agentes-alvo, no planejamento e condução dos processos.</p> <p>Preferir projetos iniciais menos complexos e de duração menor, cujos resultados possam ser alcançados e avaliados em menor prazo.</p>

Revedo as abordagens da estratégia, do escopo de projeto e do protagonismo

Conforme se procurou evidenciar, as experiências em design voltado à inovação social podem ser muito diversas, o que exige que se estabeleçam alguns parâmetros para melhor analisá-las, identificando potencialidades, pontos fortes e fracos; e para delinear estratégias de ação, em função de suas características e dos resultados pretendidos. A partir do referencial teórico proposto, acredita-se ter traçado algumas bases sobre as quais seria possível construir uma tipologia desses casos, a partir das cinco dimensões propostas por André e Abreu (2006). Como desdobramento, poderia se discutir ainda os parâmetros propostos por Tardif e Harrisson (2005) e Bignetti (2011), entre outros autores, assim como os resultados de sua utilização em outras pesquisas de design, como ferramenta de análise e planejamento estratégico de ações.

Observou-se ainda que os aspectos apontados no trabalho de Del Gaudio, Oliveira e Franzato (2014), notadamente o tempo e a relação entre os agentes intervenientes, são fundamentais na viabilização dessas iniciativas, assim como na sua implementação e consolidação.

Quanto à abordagem estratégica, ao escopo do projeto e ao protagonismo, observa-se que o projeto de design nesses contextos, em geral, emerge como parte e instrumento de um projeto maior, nem sempre explícito, de início. Dessa forma, a abordagem estratégica pode exigir, em um primeiro momento, a realização de atividades em que, a partir de uma necessidade existente, e mesmo de uma visão eventualmente limitada sobre o design, se constrói uma nova visão, mais abrangente. Amplia-se assim ou mesmo altera-se o escopo do projeto, incluindo-se fases preliminares ou outras eventualmente não usuais nos modelos tradicionais, com

o objetivo de evitar a imposição de uma proposta que, ainda que imbuída de uma intenção de inovação social, não encontra a aderência necessária junto aos agentes-alvo do pretense benefício, por não a perceber como tal. O escopo de projeto, ainda que possa ser construído com o apoio de métodos e estratégias de design, em que o protagonismo do designer é chave, precisa ser compreendido pelos demais agentes como o resultado de uma construção coletiva. O “fio da navalha” da atuação do designer nesses cenários reside na compreensão do seu lugar no processo. E a partir desse lugar – que não é o de protagonista nem o de instrumento de interesses de agentes hegemônicos externos, mas de facilitador, de mediador –, identificar as melhores estratégias e métodos de abordagem.

Para tanto, as abordagens da psicologia humanista, da antropologia e das pedagogias emancipatórias podem dar uma importante contribuição ao processo de gestão das inovações sociais, devendo se acompanhar, por meio da pesquisa acadêmica, a sua utilização em atividades de design para inovação social, de modo a construir novas propostas ou abordagens metodológicas de projeto.

Referências

- ABBONÍZIO, M. A. O. **Aproximação teórica das intervenções de design no artesanato com os princípios pedagógicos de Paulo Freire: caminhos para uma prática emancipatória.** Dissertação (Mestrado em Design) – Setor de Ciências Humanas e Artes, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.
- ANDRÉ, I.; ABREU, A. Dimensões e espaços da inovação social. *Finisterra*, v. XLI, n. 81, p. 121-141, 2006.
- APPADURAI, A. **The future as a cultural fact: essays on the global condition.** London: Verso, 2013.
- 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.
- BONSIEPE, G. **Teoría y práctica del diseño industrial.** Elementos para una manualística crítica. Barcelona: Gustavo Gili, 1978.
- _____. **Design do material ao digital.** Florianópolis: FIESC/IEL, 1997.
- CAPRA, F. **The hidden connections: a science for sustainable living.** New York: Doubleday, 2002.

- COLABORA. Disponível em: <<http://projetocolabora.org/site/>>. Acesso em 9 nov. 2015.
- COSTA, A. C. G. **Protagonismo juvenil**: o que é e como praticá-lo. Disponível em: <http://www.institutoalianca.org.br/Protagonismo_Juvenil.pdf >. Acesso em: 9 nov. 2015.
- COSTA, F. C. X.; SCALETISKY, C. C. Design Management & Design Estratégico: uma Confusão Conceitual? In **Anais do 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design**. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2010.
- DEL GAUDIO, C.; OLIVEIRA, A. J.; FRANZATO, C. O tempo do design participativo. In **Proceedings do 11º P&D Design**. Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, Gramado, 2014. São Paulo: Blucher, 2015.
- FLUSSER, V. **O mundo codificado**: por uma filosofia do design e da comunicação. São Paulo: Cosac Naify, 2007.
- FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.
- MALDONADO, T. **Design, nature and revolution**. Toward a critical ecology. New York: Harper & Row, 1972.
- MANZINI, E. **Design para a inovação social e sustentabilidade**: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.
- MARGOLIN, V.; MARGOLIN, S. Um “modelo social” de design: questões de prática e pesquisa. **Revista Design em Foco**, ano 1, v. 1. n. 1, p. 43-48, jul.-dez. 2004.
- MOULAERT, F. (Coord.). **EU Research on social sciences and humanities: social innovation, governance and community building (SINGOCOM Final report 2005)**. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007.
- OECD. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: OCDE; Eurostat; FINEP, 2005.

- PAPANÉK, V. **Diseñar para el mundo real**. Ecología humana y cambio social. Madrid: Hermann Blume, 1977.
- PMI. **PMBOK**. Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. 3. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2004.
- SOCIEDADE DE EDUCAÇÃO E PROMOÇÃO SOCIAL. **Grupo Eco**. Disponível em: <<http://www.ser-eco.org/grupoeco.htm>>. Acesso em: 8 nov. 2015.
- SOUSA, C. S. M. Craftsmanship revitalization through the use of local iconographic memory: Between territorial marketing and social innovation approaches. In MORAES, D.; DIAS, R. A.; SALES, R. B. C. (Ed.). **Diversity: design/humanities**. Proceedings of Fourth International Forum of Design as a Process. Barbacena: EdUEMG, 2014.
- TARDIF, C.; HARRISSON, D. Complémentarité, convergence et transversalité: la conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES. In **CRISES**. Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales. Cahiers du CRISES. Québec, 2005.
- WATANABE, B. Y. **Design gráfico situado: o caso da favela Santa Marta**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Instituto Alberto Luiz Coimbra de pós-graduação e pesquisa de engenharia (COPPE) da Universidade do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

