

**DESIGN ESTRATÉGICO, COMMUNITY CENTERED DESIGN E GESTÃO POR MANDALAS: UMA PROPOSTA TEÓRICO-METODOLÓGICA PARA PROCESSOS DE CODESIGN*****STRATEGIC DESIGN, COMMUNITY CENTERED DESIGN AND MANAGEMENT BY MANDALAS: A THEORETICAL-METHODOLOGICAL PROPOSAL FOR CODESIGN PROCESSES***

**Gustavo Berwanger Bittencourt**<sup>1</sup>, M. Sc  
gbbittencourt@unisinis.br e <https://orcid.org/0000-0003-2842-297X>

**Karine de Mello Freire**<sup>1</sup>, Dra  
kmfreire@unisinis.br e <https://orcid.org/0000-0001-8293-7451>

<sup>1</sup> Seedinglab/PPG Design Unisinis, Porto Alegre, Brasil

design estratégico, codesign, design participativo, inovação social

Este artigo propõe uma articulação teórico-metodológica para processos de design que buscam potencializar a participação de pessoas afetadas pelo projeto. Para isso, realiza um resgate teórico do Design Estratégico, do *Community Centered Design* e da Gestão por Mandalas, e descreve como tais insumos foram utilizados em um processo de codesign realizado para uma pesquisa de Mestrado voltada à inovação social no âmbito das associações de pessoas envolvidas com doenças raras. Por fim, são apresentados tanto resultados empíricos quanto reflexões teóricas que reforçam a necessidade de alinhar o tema da participação em processos de design a metodologias e ferramentas comprometidas com a autonomia dos sujeitos e com a construção de ambientes democráticos.

*strategic design, codesign, participatory design, social innovation*

*This paper proposes a theoretical-methodological articulation for design processes that seek to enhance the participation of people affected by the project. In order to do this, it presents a theoretical review of Strategic Design, Community Centered Design and Management by Mandalas, and describes how such inputs were used in a codesign process carried out for a Master's research aimed at social innovation within rare diseases patients associations. Finally, both empirical results and theoretical reflections are presented, which reinforce the need to align the theme of participation in design processes with methodologies and tools committed to the subjects' autonomy and to the construction of democratic spaces.*

DOI: <http://dx.doi.org/10.22570/ergodesignhci.v8i2.1461>



## 1. Introdução

Há quase duas décadas, a pesquisa e prática em design vem se ocupando do fenômeno das comunidades criativas, pessoas que colaboram para transformar suas vidas de forma inovadora em direção à sustentabilidade (MERONI; FASSI; SIMEONE, 2013). Ao longo dessa trajetória, que inclui, entre outros marcos, a formação da rede de pesquisadores *Design for Social Innovation and Sustainability* (DESIS), centenas de livros, artigos, dissertações, teses, processos, métodos e ferramentas foram desenvolvidos com o objetivo de empoderar essas comunidades através de diferentes metodologias e abordagens de design.

Dentre as metodologias e abordagens utilizadas, o Design Estratégico se destaca no trabalho de pesquisadores ligados a duas escolas de design específicas, o *Politecnico di Milano* e a Unisinos. O trabalho desenvolvido, orientado ou inspirado por nomes como Ezio Manzini, François Jégou, Anna Meroni, Ione Bentz, Carlo Franzato, Karine Freire e Gustavo Borba, entre outros, estabeleceu os fundamentos da conexão entre o Design Estratégico e a inovação social, fundamentos tão consistentes quanto ainda férteis em possibilidades. O tema de uma ocupação mais socialmente justa do espaço urbano através de projetos relacionados a moradia, mobilidade, alimentação e coletivos culturais tem sido a tônica de muitas pesquisas, as quais miram no empoderamento e evolução das comunidades criativas rumo a uma autonomia política, econômica, cultural e social via Design Estratégico.

Apesar desse rico arcabouço, a teoria e prática do Design Estratégico ainda se encontra ancorada em seus pilares de origem corporativa. Mesmo em trabalhos focados em organizações da sociedade civil de objetivos não comerciais, persistem temas e terminologias ligados ao universo empresarial, como a estratégia baseada em competição, modelos de negócio inspirados em startups, a proposição de sistemas produto-serviço, o branding e assim por diante. O uso de métodos, processos e ferramentas adaptados da cultura gerencial ocorre porque o Design Estratégico voltado à inovação social ainda carece de um arcabouço próprio e condizente com suas aspirações. Por exemplo, um grupo de pessoas que esteja em processo de auto-organização para projetar formas inovadoras e sustentáveis de buscar seu bem-estar não encontra facilmente métodos, processos e ferramentas sem recorrer àquelas derivadas da cultura gerencial. Tal dificuldade não é exclusividade dos projetos em Design Estratégico, mas perpassa muitos projetos de Design para Inovação Social.

Este artigo apresenta, então, uma proposta metodológica para projetos que buscam a participação de comunidades fortemente envolvidas com o contexto de projeto. A proposta foi construída durante o processo de um Mestrado em Design por meio de uma pesquisa em design participativo (SANDERS; STAPPERS, 2008) voltada a uma comunidade com potencial criativo e fortes desafios sociais: as associações de pacientes com doenças raras.

## 2. Insumos teórico-metodológicos

### 2.1. Design Estratégico

O conceito de Design Estratégico que aqui apresentamos surge do trabalho de pesquisadores como Mauri e Zurlo, que refletem sobre a prática de empresas italianas a partir de conceitos propostos por autores de variadas origens como John Kay, Normann e Ramires, Karl Weick, Edgar Morin, Pierre Levy, George Bateson e Donald Winnicot (MAURI, 1996; FREIRE, 2014). Tais autores, articulados, levam a um entendimento de estratégia e organização mais afinados com temas emergentes da virada do século XX para o século XXI como a necessidade de desenvolver a capacidade de rápida interpretação (e reinterpretção) de cenários em um mundo cada vez mais imprevisível e uma visão de construção de valor que transcende a lógica de cadeia sequencial de atores ou atividades (FREIRE, 2014).



Nos anos subsequentes, pesquisadores da *Politecnico di Milano* e da Unisinos exploram diferentes potencialidades do Design Estratégico aplicando-o como metodologia prática e como chave de reflexão em organizações não-comerciais (MERONI, 2008; FRANZATO et al., 2015). O Design Estratégico é, então, associado formalmente à inovação social e à sustentabilidade. Sua capacidade de mobilização do coletivo para uma disrupção que traga benefícios para além da organização e do tempo envolvidos no projeto é considerada como parte do DNA da metodologia por autores como Meroni (2008), Franzato et al (2015) e Freire (2017), embora essa não seja a única perspectiva disponível tendo em vista abordagens encontradas em Scaletsky (2016) e Penha e Coutinho (2017).

O Design Estratégico como entendido, com suas devidas nuances, em Mauri (1996), Meroni (2008), Zurlo (2010), Franzato et al. (2015), Franzato e Campelo (2017), Freire (2017) e Manzini (2017), evidencia uma orientação para o diálogo e para a participação coletiva na “configuração da forma, função, valor e sentido de propostas integrais de ações configurantes das sociedades e organizações protagonizadas pelas pessoas” (FRANZATO et al., 2015, p. 175). E isso surge com uma intensidade e amplitude que não encontram paralelo em outras metodologias, especialmente nas que são derivadas da cultura gerencial. Nestas, os pressupostos são, em geral, o controle e a eficiência, duas diretrizes que não raro colidem com a necessidade de diálogo e participação no projeto.

A noção de “coletivo” no Design Estratégico é peculiar porque realmente inclui como atores fundamentais ao projeto aqueles que não estão formalmente ligados à organização, mas que compõem a sua rede de atividades e fluxos (FREIRE, 2014). Na cultura gerencial clássica, decisões estratégicas em geral são tomadas apenas pela alta diretoria, mas o Design Estratégico, segundo as abordagens supracitadas, parte do pressuposto de que a estratégia é resultado das relações e processos que se entrelaçam no ecossistema criativo do qual a organização faz parte. O ecossistema criativo é entendido por Franzato et al. (2015) como o conjunto de atores, relações, recursos e situações criativas que recursivamente produz e é causa de processos criativos e dispositivos sociotécnicos, e se caracteriza primordialmente pelos fluxos criativos que resultam dessa configuração. Considera-se, nessa perspectiva, que todo aquele que participe desses fluxos tenha voz no projeto sob pena do mesmo não construir valor para o ecossistema, acabando por mostrar-se irrelevante.

Um aspecto do Design Estratégico que une todos os autores que tratam do tema é sua orientação à inovação. Contudo, não qualquer inovação. Especificamente para alguns autores, como Manzini, Jégou, Meroni, Franzato, Del Gaudio e Freire, o Design Estratégico tem especial valia quando se necessita gerar uma inovação que vai além do valor mercadológico, a chamada Inovação Social: novas soluções ou novas colaborações que resolvem problemas sociais ao mesmo tempo em que produzem condições que ampliam a capacidade dos cidadãos de, articulados, inovar e resolver seus problemas sociais (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; MANZINI, 2017).

Embora a Inovação Social tenha uma longa trajetória na qual se inserem as tradições de sindicatos, cooperativas, movimentos dos direitos civis e instituições religiosas (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010), estamos vivendo um novo momento na história da Inovação Social devido à combinação de constantes discontinuidades sociais e tecnológicas pelas quais o mundo está passando, o que provoca o surgimento somado de muitas e de novas iniciativas de Inovação Social (MANZINI, 2017). O ambiente favorável à Inovação Social descrito por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) encontra-se na intersecção dessas disrupções.

Porém, embora as oportunidades abundem, a geração de Inovação Social enfrenta uma série de obstáculos. Um deles é o fato dos métodos e processos de inovação tradicionais, oriundos da cultura gerencial, não serem automaticamente transladáveis para a Inovação Social por serem focados na busca de resultados financeiros e em coalizões de estruturas organizacionais excessivamente formais, o que implica em uma ênfase em competição, lucro e crescimento econômico, fatores que não necessariamente são importantes

para as comunidades e organizações civis que em geral são protagonistas e público da Inovação Social (MANZINI, 2017).

Inovação Social não é compreendida aqui apenas como resultado de um processo de design, mas também motivação e meio. Como motivação, a Inovação Social surge da necessidade das pessoas de, coletivamente, adaptarem-se às atuais transformações tecnológicas, econômicas e sócio-políticas (MANZINI, 2017). Como meio, trata-se das novas formas com que as organizações precisam combinar os recursos que estão à sua disposição ou das novas perspectivas e sentidos que propõem (MANZINI, 2003). Como resultado, é o estabelecimento recorrente de “práticas sustentáveis que criam valor coletivo acima dos interesses individuais”. (FEDERIZZI; BORBA, 2015, p. 94).

Segundo Manzini (2017, p. 69), estamos vivendo na era em que “a Inovação Social estimula o design tanto quanto a inovação técnica o fez no século XX”. O autor defende que é necessário desenvolver uma nova cultura de design (e não uma nova disciplina, ressalta) para que se possa compreender, vislumbrar e executar todas as possibilidades que o entrelaçamento do design e da Inovação Social permitem. E critica, precisamente, a falta de discussão sobre a necessidade e características dessa nova cultura, a qual deveria surgir a partir de uma abordagem dialógica entre os diversos interlocutores que fazem parte das diversas “arenas de design” (MANZINI, 2016). Esse diálogo, defende, deve levar em consideração que uma cultura contemporânea de design guarda diferenças cruciais em relação à tradição surgida na Europa do século XIX, especialmente o fato de o produto industrial, o especialista em design e seus métodos clássicos não serem mais os únicos ou principais eixos de projeto, com outros atores, métodos e objetos de projeto ganhando espaço e protagonismo (MANZINI, 2016).

A contribuição de Manzini para esse diálogo propõe, sem pretender uma definição fechada ou final, que a cultura contemporânea (e, diga-se, futura) do design implica em um design especializado voltado a “ativar, sustentar e orientar processos de mudança social na direção da sustentabilidade” (MANZINI 2017, p. 76), atuando com todas as possibilidades de métodos e ferramentas, mas sobretudo através de processos de codesign promovidos por coalizões que abrangem tanto especialistas em design como membros de comunidades e “heróis sociais”, invertendo o sentido tradicional de inovação mercadológica, apoiando a criação e a difusão de “soluções baseadas em novas formas sociais e novos modelos econômicos” a partir de “casos promissores” nascido em núcleos da sociedade civil e não em departamentos de produto e desenvolvimento de grandes empresas (MANZINI, 2017).

O design, a partir dessa perspectiva, exige do designer a capacidade de operar “em processos abertos, por meio de uma multiplicidade de atividades de design que possuem suas próprias modalidades, seus próprios cronogramas e resultados bem definidos” para que “os parceiros diretamente envolvidos possam tornar-se autônomos e assumir as atividades de codesign e coprodução que possam surgir mais tarde”. (MANZINI, 2017, p. 82-83). Isso não quer dizer que a função do designer nesses processos abertos seja a da mera facilitação operacional de dinâmicas em workshops de design. Esse é o perigo do “participacionismo”, que é a tendência de designers de abrirem mão de aportar sua visão crítica e criatividade sob o pretexto de não sufocar a contribuição de outros participantes do processo (MANZINI, 2016). O antídoto contra o participacionismo é lembrar as contribuições específicas que o designer tem a fazer nos processos de codesign. Aos designers cabe,

alimentar diálogos com visões e ideias (usando suas habilidades pessoais e sua cultura específica), receber feedback de outros interlocutores (assim como, de maneira mais geral, ouvir o feedback de todo o ambiente no qual atuam) e então, à luz do feedback recebido, deveriam introduzir propostas novas e mais maduras ao diálogo. (MANZINI, 2017, p. 81).

O Design Estratégico, junto do Design de Serviços, é uma disciplina com especial relevância no design para inovação social por conta de sua orientação ao diálogo estratégico e à consequente construção de coalizões que compartilham visões e valores (MANZINI, 2017) e que necessitam formular estratégias organizacionais que transcendam a lógica de competição mercadológica. (FREIRE, 2015).

## 2.2. Community Centered Design

De outra perspectiva, próxima mas não idêntica, Meroni (2008) propõe que o Design Estratégico pode ser considerado um *community centered design* em oposição ao *user centered design* - não apenas no sentido de um projeto baseado em colaboração e codesign mas também no entendimento de que comunidades reunidas em torno de interesses comuns (entre outros critérios) possibilitam, através de um projeto estruturado para tanto, que os interesses coletivos sejam contemplados expressando e coordenando todos os interesses individuais em vez de anulando alguns e promovendo outros. Ciente das dificuldades inerentes de qualquer projeto coletivo, Meroni, Fassi e Simeone (2013) propõem um roteiro (Quadro 1) que oferece um caminho estruturado para um projeto de design centrado “na comunidade” e não “no usuário”.

Quadro 1- Roteiro para o *Community Centered Design*

REQUISITOS	CARACTERIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Imersão e empatia</li> <li>&gt; Compartilhamento de visão e valor</li> <li>&gt; Compartilhamento de motivação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Visualizar o futuro e provocar em vez de facilitar</li> <li>&gt; Alinhar interesses e agendas</li> <li>&gt; Mediar diferentes linguagens</li> <li>&gt; Motivar, empoderar e habilitar</li> <li>&gt; Coprojetar e agir como ativista, planejando a estratégia de saída</li> <li>&gt; Estabelecer cronograma, marcos e indicadores de sucesso</li> </ul>
ROTEIRO PARA AÇÃO	
<b>Identificar</b>	Um tópico para a ação que consolida o interesse de uma comunidade existente ou potencial.
<b>Trabalhar</b>	Com os membros mais ativos da comunidade a fim de definir uma primeira visão e cenários para soluções possíveis.
<b>Planejar</b>	Uma estratégia de saída (do designer) e estabelecer o cronograma.
<b>Engajar</b>	Especialistas para definir o problema e enquadrar a visão.
<b>Envolver</b>	A comunidade como um todo para projetar junto a solução definindo iniciativas específicas para o contexto e que tenham a capacidade de atrair possíveis <i>stakeholders</i> .
<b>Definir</b>	Um conjunto de regras e papéis para os diferentes <i>stakeholders</i> e participantes.
<b>Desenvolver</b>	A solução e projetá-la como um protótipo para ser montada e testada em um contexto e tempo específicos.
<b>Produzir e Conduzir</b>	Um evento-protótipo de forma que crie envolvimento funcional e emocional junto à comunidade

Fonte: elaborado pelos autores, adaptado de Meroni, Fassi e Simeone (2013).

Tal roteiro, como é comum nos autores de Design Estratégico citados, não é uma receita pronta a ser aplicada indiscriminadamente, mas um percurso sugerido com atitudes, eixos e momentos que estimulam uma ação coletiva e dialógica dentro de parâmetros projetuais.

## 2.3. Gestão por Mandalas

O aporte de uma visão ética no projeto da estratégia é preocupação recorrente nos autores de Design Estratégico já citados. Por isso a proposta dessa pesquisa de realizar uma aproximação entre o Design Estratégico e uma metodologia de gestão de inspiração budista, reforçando a intenção da pesquisa em



ancorar-se em referenciais teóricos e metodológicos que ofereçam uma alternativa à lógica gerencial clássica.

A Gestão por Mandalas foi criada pelo Lama Padma Samten e a comunidade do CEBB - Centro de Estudos Budistas Bodisatva (SAMTEN, 2013). O CEBB é uma rede brasileira de centros budistas iniciada a partir de um grupo de estudos e prática estabelecida em 1986 por Alfredo Aveline, na época professor de física da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e em 1993 ordenado Lama (professor) pelo mestre budista tibetano Chagdud Tulku Rinpoche (CEBB, [2020?]). O Lama Padma Samten tem uma longa história no estabelecimento do budismo no Brasil e no Rio Grande do Sul, tendo colaborado para a vinda de mestres de diferentes tradições como o líder espiritual do budismo tibetano Sua Santidade, o Dalai Lama, o mestre Zen Tokuda San e o Lama Alan Wallace (CEBB, [2020?]). O CEBB hoje conta com 8 aldeias e centros de retiro em zonas rurais e 48 salas e grupos de estudo e prática em todas as regiões brasileiras. Ligados formal ou informalmente ao CEBB existem ainda 3 escolas e centro de desenvolvimento infantil em Viamão (RS) e Alto Paraíso (Goiás), uma editora de livros e revistas, além de um podcast e um canal no YouTube, entre outras iniciativas esporádicas ou temporárias (CEBB, [2020?]). A forma como o Lama Samten e sua comunidade fazem a gestão dessa grande rede de iniciativas é chamada de Gestão por Mandalas. Mandala é uma palavra em sânscrito que tem diversos significados de acordo com a tradição ou linhagem espiritual que a utiliza. No budismo tibetano, Mandala,

pode ser traduzida literalmente como “centro e circunferência”. Uma mandala geralmente é representada como um círculo que gira em torno de um centro. No nível mais simples, uma mandala pode ser entendida como nós, os estudantes ou praticantes, e o mundo fenomênico ao nosso redor. A palavra "mandala" também descreve uma estrutura integrada que é organizada em torno de um princípio unificador central. (MANDALA, 2018).

A Gestão por Mandalas não é uma metodologia formal, no sentido de estar documentada e ser transmitida de forma sistemática, ao menos até o momento. Ela surgiu a partir da experiência empírica do Lama Padma Samten e seus alunos que fazem a gestão das aldeias, centros e grupos de estudo com práticas que vem sendo transmitidas em grande parte em palestras e rodas de conversa, algumas delas transmitidas ao vivo pelo YouTube e disponíveis para o público em geral, além de ter alguns princípios descritos nos livros Mandala do Lótus (SAMTEN, 2006) e Relações e Redes (SAMTEN, 2019).

Central na metodologia é a noção de que a realidade que nos cerca é coemergente com nossa identidade e nossa visão e, portanto, nossa atitude e posição mental ao agir é determinante na experiência resultante em nossa relação “conosco mesmos, com o outro, com a sociedade e com o ambiente natural” (SAMTEN, 2019, p. 12). A Gestão por Mandalas considera que, uma vez que entendemos que construímos as identidades, relações, grupos sociais e ambientes que habitamos, fazer gestão começa por desenvolver uma série de habilidades e atitudes internas e externas, psicológicas e comportamentais, para podermos construí-las e habitá-las de forma mais benéfica em todas as direções. Acalmar a própria mente para identificar e desenvolver liberdade frente aos próprios padrões de pensamento e comportamento é uma dessas habilidades; sintonizar nossa atitude de acordo com qualidades consideradas inerentes a uma mente serena como compaixão, amor, equanimidade e regozijo é outra (SAMTEN, 2006; SAMTEN 2019). Diversas ferramentas de introspecção, reflexão e ação são disponibilizadas para o uso de acordo com a necessidade e capacidade de cada um e do momento. O que importa é compreender, ainda que superficialmente, que as “redes e relações” que construímos e habitamos podem ser vistas como mandalas onde simultaneamente treinamos e exercemos essas habilidades para nós, para os outros e para a biosfera (SAMTEN, 2016a; SAMTEN, 2017a; SAMTEN, 2018b). Tal noção, quando convertida em atitude de projeto, leva o designer a abrir um espaço que permite escuta e reflexão, mas sem isolá-lo da comunidade.

A porta de entrada para a mandala é a Sabedoria do Acolhimento, a capacidade de ouvir e acolher as pessoas a partir de seus contextos sem tentar enquadrá-las de forma repressiva, mas buscando valorizar e realçar suas qualidades positivas – aquelas que conduzem à construção de relações positivas consigo mesmo, com os outros e com o meio ambiente (SAMTEN, 2006). Sentar em roda para conversar, outra proposta da Gestão por Mandalas (SAMTEN, 2016b; SAMTEN, 2017b), é uma forma prática de demonstrar a Sabedoria do Acolhimento: todos integram o círculo a partir de uma posição equânime, todos podem enxergar e escutar uns aos outros mais facilmente e não há uma hierarquia física fruto de um púlpito ou palco. Ao nos sentarmos em roda,

nos olhamos diretamente e pensamos sobre o que está andando bem e como podemos melhorar nossas vidas – a inteligência compassiva fundadora das redes, que dá sentido à nossa vida, brilha. Somos então capazes de entender e acolher as visões e os mundos dos outros, e surge a auto-organização como a capacidade coletiva de criar soluções práticas e ações em meio ao mundo. (SAMTEN, 2019, p. 38).

Respeita-se aqui inquietações fundantes de Mauri (1996) quanto à qualidade das relações no projeto coletivo da estratégia. Segundo o autor, o exercício e valorização do pensamento divergente, caro a esse tipo de projeto, exige dos participantes uma sofisticada autoconsciência, como a consciência de que preconceitos, julgamentos e intolerâncias frequentemente se expressam de maneira sutil; exige também o melhor uso de “recursos afetivos e intelectuais” como a escuta e a atenção. A Gestão por Mandalas endereça de forma prática e profunda essas questões, introduzindo um referencial para a ética no projeto. A Figura 1 ilustra de forma sintética a pertinência da aplicação da Gestão por Mandalas em um projeto orientado pelo Design Estratégico e pelo *Community Centered Design*.

Figura 1- Relação entre Gestão por Mandalas, Design Estratégico e *Community Centered Design*



Fonte: Elaborado pelos autores.

Outro alinhamento importante é o dos princípios da Gestão por Mandalas com a Teoria da Complexidade, base ou apoio de diversos textos do Design Estratégico. A noção de realidades coemergentes, de acolher as pessoas a partir de suas perspectivas e de sentar em roda ecoa o projeto de Morin (2005) de transcender a dicotomia disjunção/conjunção através de movimentos dialógicos e translógicos que remetem ao princípio do *Unitas multiplex*, a possibilidade de convivência e troca prática ou conceitual de elementos antagônicos, concorrentes e complementares. Tanto na Gestão por Mandalas quanto na Teoria da Complexidade também surge com força o princípio da auto-organização, do entendimento de uma continuidade recursiva entre

entropia e neguentropia bem como da simultânea individualidade e dependência do ambiente de um sistema auto-organizador (MORIN, 2005), revelando-se ilusórias ou, melhor dizendo, delusórias as noções de separação entre eu e outro (seja esse eu um indivíduo ou um grupo de pessoas).

### 3. Das teorias para o processo de design

Os insumos teórico-metodológicos acima foram levantados e consolidados para a realização de uma pesquisa de mestrado que incluiu um processo de codesign. Tal pesquisa investigou a contribuição do Design Estratégico para a comunidade de pessoas com doenças raras, um âmbito social marcado historicamente tanto pelas mais diversas e agudas dificuldades socioeconômicas quanto pela disposição a um associativismo cidadão que apresenta, segundo Barbosa e Portugal (2018), limitações no que diz respeito à construção de autonomia para esse grupo. Inovar, nesse cenário, pode ser um desses desafios extras porque as abordagens clássicas de inovação e gestão, que também são as mais conhecidas e disponíveis, têm grandes chances de não oferecer tudo que esses grupos precisam para projetar de forma inovadora e sustentável rumo a seu bem-estar.

Não tendo sido encontrado um processo de inovação adequado a esse contexto, foram agregados, modificados e aplicados diferentes métodos e ferramentas de design com a abordagem do Design Estratégico para ajudar um grupo de pessoas envolvidas com a Síndrome de Prader-Willi a projetarem um modelo inovador para uma associação de pacientes. Do *Community Centered Design*, além das principais etapas do processo, foram utilizadas as orientações de Meroni (2013) a respeito das atitudes e da condição do designer no processo: estar imerso na comunidade, compartilhando visão, valores e motivação; ser empático, motivando, empoderando, habilitando e mediando as diferentes linguagens. Sendo pai de uma criança com Síndrome de Prader-Willi, a condição do designer nesse processo como parte da comunidade já estava estabelecida desde o início, mas compreendeu-se que a necessidade de empatizar, motivar, empoderar e mediar exigia o aporte de procedimentos específicos para não tomar por garantidas essas atitudes e foi encontrado na metodologia de Gestão por Mandalas um modo de garantir a presença das mesmas.

O processo formulado se desenrolou ao longo de 6 momentos (Figura 2) que nem sempre aconteceram em sequência linear, mas interagem uns com os outros de acordo com a necessidade do projeto. A pesquisa de campo da qual o processo fez parte ocorreu entre junho e outubro de 2019 na cidade de Porto Alegre (RS). Os momentos são descritos a seguir.

Figura 2 - Processo de design para a pesquisa



..... A linha não-contínua representa a aplicação da Sabedoria do Acolhimento

Fonte: elaborado pelos autores.

### **3.1. Momento 1: identificação do tópico/comunidade**

Meroni, Fassi e Simeone (2013, p. 6) propõem, como ponto de partida para um processo de *Community Centered Design* que o designer identifique e “obtenha o interesse de uma comunidade de interessados e inovadores sociais potenciais ou existentes”, e estabeleça “contato direto com a comunidade” a partir de uma “desk research que possa dar suporte” e “propostas à comunidade”. Porém, não é a ideia de tais autores que sua sugestão seja seguida à risca e o fato de o pesquisador fazer parte de uma comunidade de pessoas envolvidas com a Síndrome de Prader-Willi tornou esse primeiro momento mais informal. O tópico e a comunidade já estavam identificados desde o início da pesquisa.

### **3.2. Momento 2: mapeamento e seleção dos participantes**

Devido ao conhecimento em primeira mão sobre quem eram os agentes mais proativos da comunidade (identificá-los é outra orientação da proposta de Meroni, Fassi e Simeone), não foi necessária uma pesquisa estruturada nesse sentido. Ao longo dos dois primeiros meses do processo, junho e julho de 2019, o pesquisador aproveitou suas interações em encontros presenciais ou trocas de mensagens em um grupo de *WhatsApp* da comunidade para confirmar observações pessoais sobre que mães, pais, terapeutas, médicos ou cuidadores de pessoas com Prader-Willi tinham maior volume de atuação. Os participantes selecionados, após envio de um Questionário Online, foram escolhidos de acordo com os seguintes critérios:

- Adultos envolvidos com a comunidade local (região metropolitana de Porto Alegre) de pessoas com Síndrome de Prader-Willi: mães e pais; parentes próximos; amigos e cuidadores; profissionais como médicos, terapeutas e professores.
- Ativos na comunidade: que já tenham participado de encontros presenciais formais ou informais da comunidade; que se relacionem ou tenham se relacionado diretamente com ao menos uma pessoa com Prader-Willi; que se comuniquem ao menos uma vez por mês com outras pessoas relacionadas à Síndrome ou outras síndromes e doenças raras.
- Postura proativa: tenham demonstrado recentemente interesse em conhecer mais sobre a Síndrome ou sobre práticas para lidar com ela; tenham em seu histórico ações de intervenção positiva junto à comunidade, ajudando-a a avançar; tenham demonstrado interesse – e não apenas um aceite - em participar da pesquisa.

A partir desses critérios, buscou-se construir um grupo de seis participantes distribuídos da seguinte forma:

- duas mães e um pai de crianças com Síndrome de Prader-Willi (SPW), uma vez que as mães costumam ter um papel mais ativo no tratamento e nas associações (TUDELA; RAMÍREZ; HENAO, 2018).
- os outros três lugares foram distribuídos entre uma profissional de medicina, uma profissional de terapias e uma profissional da área pedagógica, cobrindo as principais áreas de tratamento e cuidado de Prader-Willi (PASSONE et al., 2018).

Feita a seleção dos participantes, todos foram convidados pessoalmente pelo pesquisador, primeiro com uma ligação telefônica roteirizada para explicar o objetivo da pesquisa e o processo de design. Após a ligação, o participante recebia por *WhatsApp* um documento em formato PDF com layout otimizado para a leitura no celular contendo os principais tópicos da conversa, para que ficassem claros e para que o participante pudesse revisar o conteúdo caso sentisse necessidade.

### 3.3. Momento 3: formação, comunicação e estímulo do grupo

Durante o mês de agosto, após a seleção e mediante autorização verbal dos participantes, o pesquisador criou uma Lista de *WhatsApp* para se comunicar com o grupo. A Lista foi utilizada principalmente para dois objetivos: enviar informações práticas sobre o workshop a ser realizado e sensibilizar os participantes através de conteúdos relacionados ao tema e a à abordagem de design da pesquisa.

### 3.4. Momento 4: criação dos processos e produção dos workshops

Também ao longo do mês de agosto, simultaneamente ao Momento 3, foram estruturados os 2 *workshops* cujo objetivo era criar um novo modelo de associação de pacientes utilizando-se a ferramenta *Social Innovation Scanner*<sup>1</sup> modificada a partir da participação de atores com experiência na vivência da Síndrome de Prader-Willi, mas sem experiência em processos de design. Portanto, os *workshops* foram pensados e preparados para habilitar os diversos aportes potenciais de conhecimento, perspectivas e ideias de todos os integrantes do grupo. Os encontros aconteceram no quarto e quinto mês de pesquisa, setembro e outubro de 2019, com aproximadamente seis semanas de intervalo entre um e outro devido à necessidade de sincronizar a agenda dos participantes. O primeiro workshop, que aconteceu em um sábado das 14h às 18h, contou com a participação de seis pessoas e o segundo workshop teve um quórum de três pessoas. No segundo workshop, que ocorreu em um sábado das 14h às 17h, apenas as mães e o pai das pessoas participaram. Os profissionais não compareceram por motivos de agenda.

O *Social Innovation Scanner* modificado foi a base dos *workshops*. Cada campo da ferramenta foi transformado em uma atividade de design de com a participação do grupo conforme ilustra o Quadro 2.

Quadro 2 - Atividades dos workshops

Campo	Tarefa	Resultado esperado
Capacidades	“Em vez de levantarmos os problemas que a comunidade Prader-Willi enfrenta, que tal levantarmos as capacidades que temos como grupo?”	Uma síntese das capacidades coletivas do grupo.
Bem-Estar	“Com nossas capacidades, queremos construir uma situação, uma condição, um futuro de bem estar para nossos filhos, pacientes e alunos. Mas o que queremos dizer com bem estar? Qual é nossa visão de bem estar?”	Cenários representando bem-estar segundo cada um dos dois grupos.
Atividades Participativas	“Como podemos usar nossas capacidades para irmos em direção a esses cenários de bem estar?”	Ideias consolidadas para atividades participativas relacionando as capacidades aos cenários de bem-estar.
Inclusão	“Como garantir que as atividades do nosso grupo sejam inclusivas socialmente, culturalmente e economicamente?”	Ideias consolidadas sobre o tema da inclusão.
Sustentabilidade	“Como garantir que as atividades do nosso grupo sejam ambientalmente e socialmente responsáveis?”	Ideias consolidadas sobre o tema da sustentabilidade.
Viabilidade	“Como garantir que as atividades do nosso grupo sejam viáveis?”	Ideias consolidadas sobre o tema da viabilidade.

Fonte: elaborado pelos autores.

<sup>1</sup> O *Social Innovation Scanner* é uma matriz apresentada em Meroni, Corubolo e Bartolomeo (2017) como parte da metodologia aplicada no projeto *Transition*. A matriz tem por objetivo evidenciar o potencial de inovação social de iniciativas em processo de amadurecimento de acordo com um conjunto de 7 “áreas características e a identificar as ações que geram esses efeitos positivos”. (MERONI, CORUBOLO, BARTOLOMEO, 2017, p. 171).



Para estimular um clima criativo, porém seguro e confortável nos workshops, foram selecionados locais diferentes de onde em geral acontecem os workshops de design, como espaços empresariais (salas de reuniões, salões de convenções ou *coworkings*) e acadêmicos (salas de aula e laboratórios de universidades). Para o primeiro workshop, foi utilizado o Espaço Conversações Psicologia e Cultura (Figura 3). Estabelecido em um sobrado na área central de Porto Alegre, o Conversações mescla atendimentos terapêuticos e encontros destinados ao debate e aprendizado coletivo sobre temas culturais relevantes – como masculinidades, percepção corporal, escrita, identidade de gênero, sempre buscando a construção da saúde. As oficinas, cursos e rodas de conversa acontecem no segundo andar do Conversações, em uma sala ampla, acolhedora e com uma estética mais próxima de uma residência do que de uma empresa. A intenção foi deixar os participantes mais à vontade para participarem dos processos projetuais, evitando a frieza de muitas salas de prédios corporativos ou universitários.

Figura 3 - Espaço do workshop 1



Fonte: registrado pelos autores.

Buscando dar continuidade à ideia de um processo mais próximo e coletivo, o espaço escolhido para o segundo workshop foi o salão de festas do prédio do próprio pesquisador. O local, amplo, sem móveis e com um jardim ao lado, permitiu a criação coletiva do espaço de trabalho do grupo com móveis do próprio pesquisador e cadeiras trazidas pelos participantes (Figura 4).

Figura 4 - Espaço do workshop 2



Fonte: registrado pelos autores.

O *coffee break* dos workshops teve o cardápio escolhido pelo filho do pesquisador e preparado pelo filho e sua mãe, esposa do pesquisador (Figura 5). Os lanches não continham qualquer tipo de açúcar e adoçante e foram preparados em grande parte com ingredientes integrais, alinhando-se aos cuidados que as pessoas com a Síndrome de Prader-Willi devem ter. Mesmo que os participantes não tivessem restrições alimentares, suas filhas, filhos, pacientes e alunos tem. O objetivo era manter uma fidelidade à experiência de quem convive com Prader-Willi e usar o *coffee break* como tema e espaço de conversa e reflexão. Essa escolha também imbricou no processo de design princípios de inclusão relacionados especificamente a essa síndrome.

Figura 5- *Coffee break* do workshop 1



Fonte: registrado pelos autores.

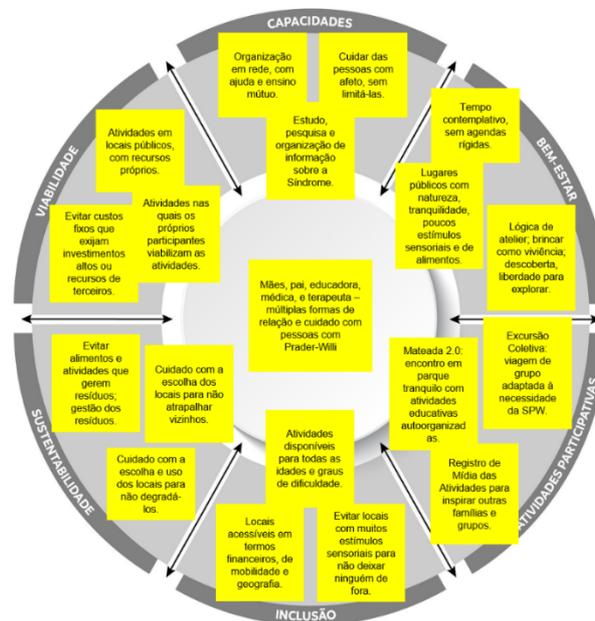
Após os workshops, o último momento do processo de design se deu com o próprio pesquisador, no papel de designer, consolidando os resultados das atividades em grupo no *Social Innovation Scanner* modificado, gerando um modelo organizacional. A consolidação foi realizada sintetizando visualmente (Figura 6) e textualmente (Figura 7) as contribuições feitas pelo grupo e facilitadas pelo pesquisador nos workshops.

Figura 6- Consolidação visual no *Social Innovation Scanner* adaptado



Fonte: elaborados pelos autores, adaptado de Meroni, Corubolo e Barolomeo (2017).

Figura 7 - Consolidação textual no *Social Innovation Scanner* adaptado



Fonte: elaborados pelos autores, adaptado de Meroni, Corubolo e Barolomeo (2017).

#### 4. Resultados

A coleta de dados foi realizada de forma qualitativa e primária. Os dados foram registrados em um Relato de Campo (por escrito em arquivo digital, de todos os movimentos do campo, levando em consideração o comportamento dos participantes, as impressões do pesquisador e fotos das atividades), nos Materiais Produzidos nos workshops, na Gravação em Áudio das interações entre os participantes dos workshops, além de nos Modelos Resultantes do trabalho dos workshops.

Para analisar os dados coletados, foi proposto o uso do Paradigma Indiciário a partir da abordagem encontrada em Braga (2008), a qual busca superar os obstáculos e contradições da pesquisa em Comunicação nos casos em que é mais importante articular descobertas e elaborar reflexões a partir de observações particulares do que a “formulação de regularidades abrangentes” (BRAGA, 2008, p. 75). Assim como acontece na pesquisa em Comunicação, o caráter transdisciplinar da pesquisa em design sustenta suas investigações com certa frequência na articulação de métodos, técnicas, ferramentas, teorias e práticas de áreas vizinhas - ou às vezes nem tão vizinhas assim, como é possível constatar em Sander e Chan (2007).

O Paradigma Indiciário baseia-se na busca e exame de indícios imperceptíveis e negligenciáveis à primeira vista, mas que, devidamente articulados por um observador atento, dotado de repertório e com objetivos definidos, permitem a construção de contextos, narrativas ou fenômenos não-evidentes. Busca-se distinguir entre os indícios acidentais (pouco relacionados aos critérios) e os essenciais (fortemente associados aos critérios) e, feito o devido tensionamento com a teoria, construir um modelo explicativo do caso que expresse as inferências viabilizadas (de forma criativa, inclusive) pelo próprio processo.

Braga (2008), ressalta que a forma indiciária de construção de saber tem como base a relação direta com a experiência concreta cujo desdobramento é a eleição e articulação de indício para inferências e não a mera catalogação e descrição dos indícios - um perigoso desvio fácil de se tomar e que levaria apenas ao acúmulo de dados que representaria um conhecimento de baixa relevância. O objetivo do Paradigma Indiciário, ao contrário, é chegar “a um conhecimento de ordem superior ao descritivo, levando à percepção de realidades mais complexas sobre o fenômeno singular”, fazendo-se “proposições de ordem geral a partir dos dados

singulares obtidos” (BRAGA, 2008. p. 78). Para Ginzburg (1989, p. 177), “se a realidade é opaca, existem zonas privilegiadas – sinais, indícios – que permitem decifrá-la”.

Os indícios levantados ganham força e pertinência quando articulados entre si e com o problema, objetivo e teorias da pesquisa (BRAGA, 2008). Abaixo, apresentamos essa articulação dos Indícios Candidatos já destilados em Indícios Essenciais. Os Indícios Essenciais construídos são reunidos no Quadro 3 em 4 temas que remetem aos critérios propostos e emergentes da análise: Participação, Inovação Social, Abordagem Projetual e Inclusão.

Quadro 3 – Resultados consolidados

Tema	Indícios Essenciais
1.Participação	<p>Processo de design proposto trouxe materiais de estímulo e dinâmicas que promoveram a participação.</p> <p>Grupo chegou com alta disposição à participação no processo de design, trazendo essa disposição de sua participação e vivências na comunidade Prader-Willi e de doenças raras.</p> <p>Grupo não apenas participou como gerou ideias e princípios que promovem a participação de outras pessoas.</p>
2.Inovação Social	<p>Grupo trouxe exemplos e disposição à organização coletiva para resolver problemas sociais complexos, embora com soluções nem sempre muito inovadoras.</p> <p>Repertório de inovação social de um participante impactou positivamente as atividades nos workshops, levando reflexões e ideias rumo à inovação social.</p> <p>As ideias geradas nos workshops eram orientadas a soluções mais próximas de inovação social do que de inovações mercadológicas ou tecnológicas.</p> <p>O impacto social do resultado do processo transcende a comunidade Prader-Willi, beneficiando a sociedade ao incentivar novos comportamentos.</p>
3.Abordagem Projetual	<p>As atividades propostas nos workshops foram sempre compreendidas executadas prontamente.</p> <p>Conteúdos de estímulo e materiais físicos fornecidos para as atividades foram fonte de muita reflexão durante os workshops.</p> <p>Métodos e processos de design permitiram e estimularam a construção conjunta de ideias.</p>
4.Inclusão	<p>Tema colateral à abordagem do processo, mas que foi tornado central pela fala dos participantes.</p> <p>Emergiu como repertório de vida dos participantes: a inclusão como uma necessidade urgente pessoal ou de pessoas próximas.</p> <p>A sensibilidade com a Síndrome de Prader-Willi se estende a outras condições complexas.</p>

Fonte: elaborado pelos autores.

## 5. Discussão

A pesquisa partiu da hipótese de que o Design Estratégico tem contribuições importantes a oferecer para projetos de Inovação Social, no qual o codesign é uma condição necessária, especialmente pelo caráter participativo e estratégico de sua abordagem projetual, bem como sua orientação à Inovação Social quando o projeto é vinculado à perspectiva dos autores apresentados. A essa hipótese seguiu-se o questionamento de

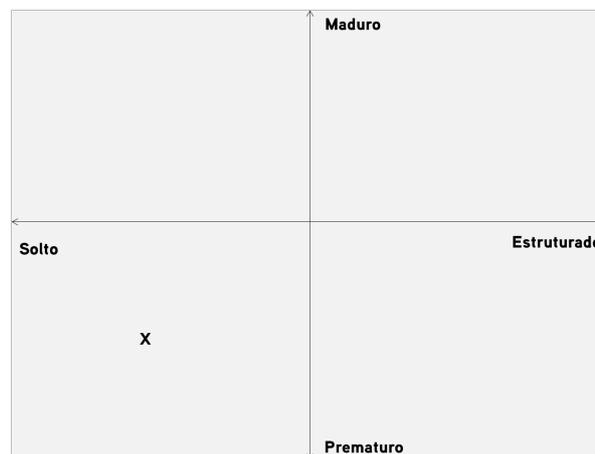
quais processos o Design Estratégico poderia promover para efetivar tal contribuição. Os Índícios Essenciais podem ser agrupados em um conjunto de 2 grandes princípios que começam a responder essa questão:

- devem ser processos que não apenas promovam a participação de todos os atores envolvidos na organização, formal ou informalmente, mas que sejam adaptados à configuração, momento e disposição do grupo específico que empreenderá a participação (Índícios 1, 3 e 4);
- devem ser processos que também levem em consideração a Inovação Social como uma jornada de muitas etapas que demanda uma construção e um amadurecimento de longo prazo, mesmo que seus conceitos e práticas estejam presentes no processo na forma de materiais de estímulo trazidos pelo designer ou de repertório pessoal de participantes (Índícios 2 e 3).

O primeiro princípio, relacionado à participação, é um tópico caro ao Design Estratégico, e, embora a literatura pesquisada nesse campo específico ofereça farta reflexão teórica, não é tão fácil encontrar orientações práticas sobre como tornar a participação viável e efetiva em processos de codesign, ainda mais quando se consideram necessidades estratégicas e táticas de grupos específicos – como foi o caso do grupo participante dessa pesquisa.

Meroni, Corubolo e Bartolomeo (2017) propõem dois critérios em seu trabalho de análise de iniciativas de Inovação Social orientadas pelo design: prontidão de contexto e prontidão de inovação. Prontidão de contexto diz respeito ao ambiente cultural e técnico no qual as pessoas envolvidas no projeto estão imersas; prontidão de inovação diz respeito à maturidade do grupo em relação à suas capacidades de compartilhar uma visão inovadora e organizar-se para realizar essa visão. Para melhor compreender o estágio de prontidão de uma iniciativa de Inovação Social, os autores propõem o Diagrama de Posicionamento (Figura 5), utilizado em seu trabalho para mapear projetos existentes, mas que foi útil nessa pesquisa como ponto de partida para entender de antemão o momento do grupo construído para a projeção, que estaria posicionado no quadrante “Solto e Prematuro”.

Figura 5 - Diagrama de Posicionamento



Fonte: elaborado pelos autores, adaptado de Meroni, Corubolo e Bartolomeo (2017).

O processo de Design Estratégico proposto nessa pesquisa buscou endereçar essas questões adaptando-se ao nível de prontidão de contexto e inovação do grupo montado para a projeção. Instrumental nesse ponto foi a abordagem da Gestão por Mandalas, especialmente a Sabedoria do Acolhimento, uma atitude generosa, uma “disponibilidade para ajudar e potencializar as qualidades do outro” (SAMTEN, 2006, p. 62), ouvindo as pessoas e acolhendo-as a partir de suas perspectivas e sem apresentar “uma verdade a ser seguida” (SAMTEN, 2006, p. 75). Embora o processo de design dessa pesquisa tenha incluído, até como forma de

deixar claras suas intenções, uma perspectiva inicial (a visão crítica do Modelo Utilitário de Cuidado e a proposta de inovar nesse modelo), a Sabedoria do Acolhimento da Gestão por Mandalas foi utilizada como um constante lembrete da “aspiração de localizar no outro alguma coisa que nós não estamos vendo” (SAMTEN, 2017a). Dessa forma, toda vez que o pesquisador travou contato com os participantes, fosse por telefone, mensagem ou nos workshops, fosse durante a construção das dinâmicas e seleção de materiais de estímulo, buscou manter em mente o objetivo de “não apresentar uma verdade a ser seguida” e de valorizar a perspectiva do outro como uma riqueza.

Essa atitude traduziu-se em escolhas projetuais. O uso de poucos materiais de estímulo durante a fase pré-workshop para não sobrecarregar os participantes com a perspectiva do pesquisador; a escolha e preparação dos locais e conveniências dos workshops, buscando espaços mais acolhedores e diferentes da estética corporativa ou acadêmica, que podem ser opressivas para algumas pessoas; o cardápio dos lanches dos workshops adaptados à realidade da Síndrome de Prader-Willi; a clareza e o grau de facilidade das dinâmicas dos workshops; a flexibilidade para mudar algum ponto das dinâmicas quando beneficiaria o grupo; o sentar em roda para lembrar que “o outro não está competindo conosco, o outro está enriquecendo a nossa visão.” E que “Nós estamos olhando de lugares próximos, voltados a um objetivo convergente, mas nós temos experiências diferentes.” (SAMTEN, 2017b); a própria seleção de participantes interligados por algum nível de vínculos pessoais; todas essas escolhas têm relação direta com a Sabedoria do Acolhimento. E materializam também uma consideração sobre o Design para Inovação Social de Meroni, Fassi e Simeone (2013, p. 4):

Uma das primeiras lições é que uma dedicação leal e um mergulho profundo no sistema social são condições de trabalho para o designer que lida com inovadores sociais. Ao fazer isso, o designer se torna parte do time ou da comunidade que tenta resolver o desafio. Aconselhamento profissional convencional é substituído por uma situação na qual o designer está incorporado à comunidade.

O rápido engajamento do grupo nas atividades dos workshops bem como a riqueza dos princípios gerados pode ser entendido (sem deixar de levar em consideração o envolvimento natural dos indivíduos com o tema) como resultado desse cuidado em adaptar o processo de design à disposição desse grupo específico. Zurlo (2010) considera como um aspecto recorrente das variadas manifestações do Design Estratégico “sua dimensão situada”, ou seja, “dependente da operacionalidade dos objetivos e das circunstâncias de ação”. Pode-se dizer que esse primeiro princípio propõe que o Design Estratégico atue de forma hipersituada, considerando o contexto de ação em suas mais triviais e menores particularidades.

Uma hipótese a se considerar é que as repetidas menções dos participantes ao tema da inclusão, mesmo em momentos onde tal conceito não tenha sido mencionado e estimulado, derive do acolhimento que se buscou introjetar em todos os aspectos do processo (comunicação, local dos workshops, dinâmicas, ferramentas e conveniências). O processo projetual, mais do que falar de acolhimento e inclusão, foi construído de forma a ser o mais acolhedor e inclusivo possível dadas as circunstâncias e decisões da pesquisa, sendo assim uma expressão possível (ainda que limitada) desses conceitos.

## 6. Considerações finais

Não sendo um campo monolítico, mas uma “entidade plural que inclui tantas diferentes culturas quanto arenas nas quais a questão do design é investigada e discutida” (MANZINI, 2016, p. 55) se faz necessário escolher que design ou cultura de design vai guiar cada projeto. O design ou cultura de design que guiou essa pesquisa, bem como as teorias e práticas alheias trazidas para o processo (como a Gestão por Mandalas), se caracterizam por uma preocupação com a construção ou potencialização da autonomia dos participantes do projeto, uma autonomia que por sua vez construa e potencialize a autonomia do outro – aquele ou aqueles



que não participam do processo mas, de alguma forma, são tocados pelo projeto em todas as direções e tempos.

Portanto, baseado em resgates teóricos foi estruturado um processo que pode ser extrapolado para uma proposta metodológica - partir da interdependência do designer com um grupo de pessoas já ativas em uma comunidade com potencial e desejo para colaborar e inovar e propor um processo projetual adaptado a essa configuração específica que propicie momentos de diálogos estratégicos mediados pelo designer especialista usando ferramentas de design capazes de tornar as intenções e interações do grupo e as ideias resultantes visíveis, tangíveis e atraentes (MANZINI, 2017). Na pesquisa realizada, tal processo estimulou a participação do grupo e sua disposição em criar mais âmbitos participativos; ativou a Inovação Social como motivação e meio, gerando sementes de Inovação Social como resultado; reforçou a importância de uma abordagem projetual adaptada à realidade do grupo específico que estava coprojetando e acolheu a qualquer tempo temas que estavam planejados para serem discutidos em momentos determinados.

Para Bonsiepe (2006), essa é uma forma humanista de fazer design, humanista ao interpretar as necessidades de grupos sociais e, nesse caso, coprojetar propostas emancipatórias, que implicam na redução de fatores de dominação externa que estejam incidindo sobre esses grupos e impedindo sua liberdade de projetar e desfrutar de novas formas de bem-estar. Em uma era na qual, devido à erosão contínua dos modos tradicionais de viver, um número cada vez maior de pessoas vive em contextos pós-tradicionais e precisa projetar tanto seu dia-a-dia quando sua vida como um todo (MANZINI, 2019), a autonomia e o bem-estar estão cada vez mais ligados às múltiplas condições (individuais e sociais) que permitem esse projetar. Essa autonomia não deve, contudo, ser confundida com individualismo. Na verdade, a cultura de projetos de vida centrados em indivíduos tem sido o motor de muitos dos problemas sociais e ambientais que o mundo enfrenta hoje, o que leva a crer que essa cultura é o novo Modo Tradicional e que o Modo Design contemporâneo diz respeito à construção de uma cultura de projetos de vidas nascidos de conversas coletivas e relações interpessoais significativas em contraste com o isolamento e as relações meramente transacionais (MANZINI, 2019).

Certos contextos favorecem mais essa cultura e dois pontos são elencados por Jégou e Manzini (2008) como férteis: tolerância do ambiente no qual as pessoas estão vivendo, tanto tolerância cultural a novas ideias e modos de viver quanto tolerância administrativa ao flexibilizar ou criar novas regulações para que o que é novo não seja sufocado em sua origem; e uma política de governança que reforce os laços sociais ao permitir e promover a participação das pessoas envolvidas em organizações de hierarquia mais flexível e horizontal. Manzini (2017) adiciona um terceiro ponto que é a aprendizagem, o fato de que todas as experiências geradas nos projetos (independente de seus resultados práticos) tem valor e se tornam parte de um arcabouço comum que também reforça os laços sociais em vez de cindi-los.

Essa combinação da perspectiva humanista do design com contextos favoráveis e os resultados que ela suscita não deve ser tomada como óbvia, natural ou fácil de se estabelecer, promover e sustentar. Filiar-se a essa proposta exige ação deliberada, cuidadosa e atenta, inscrita no processo projetual, como foi demonstrado teórica e empiricamente neste artigo.

## 7. Referências Bibliográficas

BARBOSA, Rogério Lima; PORTUGAL, Sílvia. O associativismo faz bem à saúde? O caso das doenças raras. *Ciência & saúde coletiva*, Rio de Janeiro, v. 23, n. 2, p. 417-430, fev. 2018. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141381232018000200417&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141381232018000200417&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 24 mar 2019.

BONSIEPE, Gui. *Design and democracy*. Design Issues, Cambridge, v. 22, n. 2, p. 27-34, 2006. Disponível em: <https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/desi.2006.22.2.27>. Acesso em: 26 fev. 2020.



BRAGA, José Luiz. Comunicação, disciplina indiciária. Matrizes, São Paulo, v. 1, supl. 2, p. 73-88, 2008. Disponível em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/MATRIZES/article/download/5235/5259>. Acesso em: 24 fev. 2020.

DESIGN FOR SOCIAL INNOVATION AND SUSTENTABILITY (DESIS). C2016. Disponível em: <https://www.desisnetwork.org/>. Acesso em: 22 de jan. 2020.

FEDERIZZI, Carla Link; BORBA, Gustavo Severo de. Design para inovação social no âmbito da cidade: da teoria a práticas no Estado de São Paulo. In: FREIRE, Karine de Mello (org.). Design estratégico para a inovação cultural e social. São Paulo: Kazuá, 2015. p. 83-116.

FRANZATO, Carlo; CAMPELO, Filipe. Special issue: strategic design research journal tenth volume. Strategic design research journal, São Leopoldo, v. 10, n. 2, p. 89-90, 2017. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/14619>. Acesso em: 22 fev. 2020.

FRANZATO, Carlo et al. Inovação cultural e social: design estratégico e ecossistemas criativos. In: FREIRE, Karine de Mello (org.). Design estratégico para a inovação social e cultural. São Paulo: Kazuá, 2015. p. 157-182.

FREIRE, Karine de Mello. Design estratégico para inovação social. In: FREIRE, Karine de Mello (org.). Design estratégico para a inovação social e cultural. São Paulo: Kazuá, 2015. p.13-41.

FREIRE, Karine. Design estratégico: origens e desdobramentos. In: P&D, 11., 2014, Gramado. Anais... São Paulo: Blücher, 2014. p. 2815-2829.

FREIRE, Karine de Mello. From strategic planning to the designing of strategies: a change in favor of strategic design. Strategic design research journal, São Leopoldo, v. 10, n. 2, p. 91-96, 2017. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/sdrj.2017.102.01>. Acesso em: 26 fev. 2020.

GINZBURG, Carlo. Mitos, emblemas, sinais: morfologia e história. São Paulo: Companhia da Letras, 1989.

JÉGOUS, François; MANZINI, Ezio. Collaborative services: social innovation and design for sustainability. Milano: Edizione Polidesign, 2008.

MANDALA. In: RIGPA SHEDRA WIKI: an online encyclopedia of Tibetan Buddhism. [Pharping: Rigpa Shedra], 22 out. 2018. Disponível em: <https://www.rigpawiki.org/index.php?title=Mandala>. Acesso em: 24 fev. 2020.

MANZINI, Ezio. Design culture and dialogic design. Design issues, Cambridge, v. 32, n. 1, p. 52-59, 2016. Disponível em: [https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/DESI\\_a\\_00364](https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/DESI_a_00364). Acesso em: 20 fev. 2020.

MANZINI, Ezio. Design quando todos fazem design: uma introdução ao design para a inovação social. São Leopoldo: Unisinos, 2017.

MANZINI Ezio. Politics of the everyday. London: Bloomsbury, 2019.

MAURI, Francesco. Progettare progettando strategia. Milano: Masson S.p.A., 1996.

MANZINI, Ezio. Scenarios of sustainable wellbeing. Design philosophy papers, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 5-21, 2003. Disponível em: <https://changedesign.org/Resources/Manzini/Manuscripts/ManziniScenarios.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2020.



MERONI, Anna. Community Centered Design. In: HUMAN CENTRED DESIGN INSTITUTE SEMINAR. Londres, UK: Brunel University, 2013. Disponível em: <http://hcdi.brunel.ac.uk/seminardetails.aspx?sid=32>. Acesso em: 28 mar. 2019.

MERONI, Anna; CORUBOLO, Marta; BARTOLOMEU, Matteo. The social innovation journey: emerging challenges in service design for the incubation of social innovation. In: SANGIORGI, Daniela; PRENDIVILLE, Alison (ed.). Designing for service: key issues and new directions. Londres: Bloomsbury, 2017. p. 163-181.

MERONI, Anna; FASSI, Davide; SIMEONE, Giulia. Design for Social Innovation as a form of design activism: an action format. In: SOCIAL FRONTIERS: the next edge of social innovation research conference proceedings. London: Nesta, 2013. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/263016635\\_Design\\_for\\_Social\\_Innovation\\_as\\_a\\_form\\_of\\_Design\\_Activism\\_An\\_action\\_format](https://www.researchgate.net/publication/263016635_Design_for_Social_Innovation_as_a_form_of_Design_Activism_An_action_format). Acesso em: 24 mar. 2019.

MERONI, Anna. Strategic design: where are we now: reflection around the foundations of a recent discipline. Strategic design research journal, São Leopoldo, v. 1, n. 1, p. 31-38, 2008. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/5567>. Acesso em: 20 fev. 2020.

MORIN, Edgar. Introdução ao pensamento complexo. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. The open book of social innovation. Londres: The Young Foundation & Nesta, 2010.

PASSONE, Caroline Buff Gouveia et al. Síndrome de Prader Willi: o que o pediatra geral deve fazer: uma revisão. Revista paulista de pediatria, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 345-352, jul./set. 2018. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-05822018000300345](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-05822018000300345). Acesso em: 20 fev. 2020.

PENHA, Anderson; COUTINHO, André. Design estratégico: diretrizes criativas para um mundo em transformação. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

SAMTEN, Padma. Auto-organização e sonho coletivo: outro mundo é possível. [S.l.]: Lama Padma Samten, 2016a. (59 min 30 s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ajBX2Nb5wEk>. Acesso em: 18 jun. 2019.

SAMTEN, Padma. Auto-organização e terra pura: mesa redonda: Lama Padma Samten, Eduardo Luft e Sérgio Sardi. [S.l.]: Lama Padma Samten, 2016b. (2 h 06 min 57 s). Disponível em: <https://youtu.be/P9pWB9s5MG8>. Acesso em: 18 jun. 2019.

SAMTEN, Padma. Encantamento e auto organização: retiro com o Lama Padma Samten #1. [S.l.]: Lama Padma Samten, 2018a. (1 h 26 min 55 s). Disponível em: <https://youtu.be/VPDQjtYkL2Q>. Acesso em: 18 jun. 2019.

SAMTEN, Padma. Gestão por Mandalas. Centro de Estudos Budistas: Bodisatva, Viamão, 2013. Disponível em: <http://www.cebb.org.br/gestao-por-mandalas/>. Acesso em: 18 jun. 2019.

SAMTEN, Padma. Mandala do lótus. São Paulo: Peirópolis, 2006.

SAMTEN, Padma. Palestra: auto-organização. [S.l.]: Lama Padma Samten, 2018b. (1 h 31 min 48 s). Disponível em: <https://youtu.be/VPDQjtYkL2Q>. Acesso em: 18 jun. 2019.



SAMTEN, Padma. Palestra: o sonho das aldeias CEBB e a cosmovisão budista. [S.l.]: Lama Padma Samten, 2017a. (1 h 39 min 25 s). Disponível em: <https://youtu.be/OX7XWZH7r-8>. Acesso em: 18 jun. 2019.

SAMTEN, Padma. Projeto terra pura: gestão por mandalas. [S.l.]: Lama Padma Samten, 2017b. (2 h 05 min 29 s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ajBX2Nb5wEk>. Acesso em: 18 jun. 2019.

SAMTEN, Padma. Relações e redes. Viamão: Ação Paramita, 2019.

SAMTEN, Padma. Sobre o Lama Padma Samten. Viamão: Centro de Estudos Budistas/Bodisatva, [2020?]. Disponível em: <http://www.cebb.org.br/lama-padma-samten/>. Acesso em: 24 fev. 2020.

SANDERS, Elizabeth B.N.; CHAN, Kwok Peter. Emerging trends in design research. [S.l.]: International Association of Societies of Design Research, 2007. Disponível em: [http://www.maketools.com/articles\\_papers/EmergingTrends1\\_Sanders\\_Chan\\_07.pdf](http://www.maketools.com/articles_papers/EmergingTrends1_Sanders_Chan_07.pdf). Acesso em: 26 mar. 2019.

SANDERS, Elizabeth B.N.; STAPPERS, P. Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, [S.l.], v. 4, n. 1, p. 5-18, 2008. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15710880701875068>. Acesso em: 20 fev. 2020.

SCALETSKY, Celso Carnos. (Org.). *Design estratégico em ação*. São Leopoldo: Unisinos, 2016.

TUDELA, Juan Carrión; RAMÍREZ, Gloria Pino; HENAO, Alicia Males. *Do movimiento asociativo de las enfermedades raras em Iberoamérica*. Murcia: Alianza Iberoamericana de Enfermedades Raras o Poco Frecuentes, 2018.

WALLACE, B. Alan. *Budismo com atitude: o treinamento da mente em sete pontos*. Teresópolis: Lúcida Letra, 2017.

ZURLO, F. *Design strategico*. Roma: Enciclopedia Treccani, 2010. v. 4. Disponível em: [http://www.treccani.it/enciclopedia/design-strategico\\_%28XXI-Secolo%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/design-strategico_%28XXI-Secolo%29/). Acesso em: 24 mar. 2019.