

## Eje 3: Laboratorios de innovación social

Fecha de recepción: febrero 2019

Fecha de aceptación: julio 2019

Versión final: noviembre 2020

## Design estratégico e seeding para promover procesos ecosistêmicos de inovação social. O caso do laboratório de inovação social da Mercur

Karine de Mello Freire<sup>1</sup>, Chiara Del Gaudio<sup>2</sup>, Ione Maria Ghislene Bentz<sup>3</sup>, Carlo Franzato<sup>4</sup> e Gustavo Severo de Borba<sup>5</sup>

**Resumo:** O artigo insere-se no debate sobre o design para inovação social e dialoga com o trabalho de pesquisadores que focam na estruturação de um processo de design para inovação social capaz de alcançar mudanças sistêmicas. O presente artigo propõe uma releitura da prática de design para inovação social por uma perspectiva ecossistêmica que encontra suas origens e se inspira nas teorias da complexidade. Ao longo do texto, a partir de uma releitura do conceito de inovação social e da contextualização e reinterpretação da prática de design nesta perspectiva, alguns conceitos chave são explorados, discutidos e articulados: aprendizagem, estratégia e prática de design, discurso projetual, dispositivos e *seeding* –entre outros. A reflexão acerca destes conceitos sustenta a proposição de uma abordagem de design estratégico capaz de promover ecossistemas criativos de inovação social por ativação de processos colaborativos, discurso projetual e *seeding*. No âmbito deste artigo, esta abordagem é exemplificada e discutida por meio do estudo de caso do laboratório de inovação social da Mercur, empresa localizada na cidade de Santa Cruz do Sul, no estado brasileiro do Rio Grande do Sul. O caso exemplifica a relevância de processos de disseminação de *seeding* projetados e orientados pelo design estratégico para a sustentabilidade de processos e propostas de inovação social nos contextos criativos nos quais se desenvolvem e se inserem. No âmbito da discussão destaca-se como o enfoque do design se desloca do projeto de dispositivos sociotécnicos para englobar o enredo do processo projetual que envolve, suporta e articula os processos que concorrem à aprendizagem e à inovação social, especialmente os ligados à organização em rede dos indivíduos e das organizações.

**Palavras chave:** design estratégico - ecossistemas criativos - *seeding*.

[Resumos em espanhol e inglês nas páginas 124-125]

<sup>(1)</sup> Doutora em Design pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2011), professora adjunta da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

<sup>(2)</sup> Doutora em Design pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2014), professora adjunta da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

<sup>(3)</sup> Doutora em Linguística e Semiótica pela Universidade de São Paulo, BR., Estágio pós-doutoral na Université de Paris 3, Sorbonne, Mestre em Teoria Literária pela Pontifícia Universidade Católica de Porto Alegre, RS., Especialista em Teoria Literária pela Universi-

dade de Lisboa ( Fundação Calouste Gulbenkian), Graduação em Letras. Professora titular da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

<sup>(4)</sup> Designer e Doutor em Design pelo Politecnico di Milano. Decano da Escola da Indústria Criativa e Pesquisador no Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Editor da revista *Strategic Design Research Journal*.

<sup>(5)</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2005), pós-doutorado na Escola de Educação do Boston College (2012). Professor do Programa de Pós-Graduação em Design e Diretor da Unidade Acadêmica de Graduação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

## Introdução

No âmbito dos estudos acerca da inovação social, observa-se que, até hoje, pesquisadores de diferentes áreas e cujo trabalho se articula por diferentes perspectivas teóricas têm sido muito prolíficos tanto no que concerne a definição do conceito e observação do fenômeno, quanto no apontar caminhos para sua promoção, sustentação e disseminação (Manzini, 2008; Murray *et al.*, 2010; Pulford *et al.*, 2014). As propostas feitas por Manzini (2008), Murray *et al.* (2010), e Pulford *et al.* (2014), entre outros, podem ser consideradas como modelos de processos focados em sustentar e difundir inovações sociais. Trata-se de estudos que embora apontem modos possíveis de disseminação, porém, não descrevem como organizar e implementar a mudança de modo regular e abrangente em relação ao todo, ou não aprofundam a dimensão contextual dos processos voltados a alimentar, escalar e difundir inovações sociais. Observa-se, portanto, a necessidade, ainda existente, de uma melhor compreensão e aprofundamento dos desafios ligados à sustentação dos processos de inovação social no longo prazo, assim como da sua superação.

Neste sentido, ao considerar a necessidade de difundir ideias promissoras e de adaptá-las às diferentes peculiaridades contextuais, enquanto caminho para gerar formas mais sustentáveis de vida em sociedade, emerge a potencialidade de uma visão ecossistêmica enquanto ponto de partida para gerar soluções para problemas complexos e para alcançar as mudanças desejadas no contexto social. Isso porque para promover um processo de mudança sistêmica não é necessário só criar descontinuidades e diferenciações nos modos de vida conhecidos, mas é necessário reconhecer que estas são demandantes de uma nova ordem de compreensão sobre a realidade social. De fato, a realidade social precisa ser compreendida como espaço de construção de uma sociedade de bem-estar coletivo e de sustentabilidade. Consequentemente, alcançar cenários mais sustentáveis se torna possível por meio de um processo de aprendizagem social que ative ecossistemas criativos e no qual seja imanente a promoção da capacidade de desenvolver soluções inovadoras que transformem a sociedade em prol do bem-estar coletivo.

Ao mesmo tempo observa-se que os processos criativos considerados são praticados por relações ecossistêmicas que envolvem designers, profissionais da produção cultural e tecnológica, o tecido organizacional e institucional e os cidadãos. Neste contexto, no âmbito deste artigo, destaca-se a relevância de uma abordagem de design que desenvolva estra-

tégias para orientar a ação projetual e a ação organizacional em direção à inovação e a sustentabilidade.

Com base nisso, apresenta-se uma forma de organizar os processos de inovação social baseada em uma abordagem de design estratégico que adota uma perspectiva ecossistemas e embasada nas teorias da complexidade. Trata-se de uma proposta que abrange tanto a identificação das oportunidades quanto a difusão das soluções.

### **A visão ecossistêmica da realidade e o design estratégico para transformação da sociedade**

No âmbito da promoção de cenários mais sustentáveis, a adoção da perspectiva ecossistêmica, inspirada na teoria da complexidade é fundamental para todas as práticas que visam contribuir para geração da inovação capaz de projetar as mudanças desejadas, no contexto social contemporâneo. Ao fim de melhor compreender a relevância desta perspectiva, retome-se a definição de ecossistemas. Os ecossistemas são balizados pelas noções de totalidade e recursividade, de não repetição e desequilíbrio e pelos princípios de descontinuidade, contradição, multiplicidade e aleatoriedade, todos capazes de responder à compreensão da sociedade como ‘matéria viva ativa’ (Morin, 2011). Assim, no âmbito desta compreensão, entende-se que os sistemas complexos formam uma totalidade ‘em se transformando’ pelas relações dinâmicas emergentes, constituintes de sua morfologia genética.

Os ecossistemas criativos seriam, portanto, uma designação pleonástica, uma vez que a criatividade seria intrínseca aos sistemas em sua condição de abertura e autopoiese. Mais especificamente os ecossistemas sociais atualizariam uma rede (padrão de organização dos sistemas vivos) dinâmica de relações em conexão, cuja totalidade coloca em ação suas potencialidades, para propor processos criativos de transformação do mundo. Se aceito que os fenômenos tendem a ser repetitivos e previsíveis, afastar-se do equilíbrio pode dar origem a novidades não imaginadas.

A inovação pensada nesse paradigma amplia seu significado, uma vez que agrega, como componentes intrínsecos da atividade de projetar, temas como aprendizagem e estratégia. Nesse sentido, projeto e ação estratégica remetem diretamente aos fundamentos do design e, especialmente, do design estratégico. Design estratégico é definido como um processo criativo que visa ao desenvolvimento de dispositivos sociotécnicos (sistemas produtos-serviços, mas também processos e até modelos de negócios) para a transformação do mundo (Franzato *et al.*, 2015). Essas transformações mantem, as mesmas condições sistêmicas de auto-reprodução e de mutação constante nos fluxos e nas relações.

É nesse paradigma que se atualiza o conceito de sociedade em que opera, política e eticamente, o design estratégico. No substrato das materialidades ambientais, socioculturais e intersubjetivas (Guattari, 1990), ancoram-se os ideais de compartilhamento, responsabilidade e sustentabilidade os quais devem orientar os processos projetuais de design. A perspectiva da ação coletiva e da relevância de diversos saberes, está em sintonia com a pluralidade e diversidade das relações sistêmicas, em termos de atores e conhecimentos relevantes para ação projetual. A aprendizagem então produzida é duplamente compreendida: a aprendizagem dos sistemas em suas reordenações e a aprendizagem dos atores na atividade de projeção e dos artefatos, em sua materialidade.

Nesse quadro de considerações destacam-se os dispositivos sociotécnicos que têm, em sua elaboração, os mesmos princípios processuais. De modo genérico, enquadram-se nas chamadas tecnologias sociais, até porque, independentemente de sua materialidade, respondem a objetivos sociais. Esses dispositivos operam as transformações, são passíveis também de transformações, o que lhes tira o caráter estático e restritivo. Existem como mediações de estimulação, como atores dos processos que motivam e daqueles que os criticam e transformam, reciprocamente. Estão presentes como agentes de desenvolvimento em projetos de governo, de organizações ou de coletivos criativos, enfim, em todos os movimentos que ocorrem na, para e/ou pela sociedade. A atividade de design configura-se como processo de aprendizagem social que reafirma e estimula uma nova ideia de bem-estar e suas práticas.

Nesse ponto da reflexão, deve-se considerar que buscar na teoria da complexidade elementos de fundamentação para o processo projetual é uma proposição inicial que, na sequência dos estudos, poderá aportar qualidade e novidade a todos os processos de projeto. No momento, há o que se chamaria de fundamentação ‘rumo à complexidade’, o que já, por si, enriquece as reflexões críticas sobre o tema.

O design é caracterizado pela sua dimensão processual. Os processos criativos considerados são praticados por atores em relações ecossistêmicas. Aí estão envolvidos designers, profissionais da produção cultural e tecnológica, cidadãos e outros tantos integrantes do tecido organizacional e institucional. É preciso destacar que esses integrantes agregam atores de várias naturezas que não a humana. Referem as ambiências naturais ou objetuais que, por serem significativos, completam o quadro agentivo.

Neste contexto, destaca-se a relevância de uma abordagem de design estratégico que desenvolva estratégias para orientar a ação projetual e a ação organizacional, em direção à inovação e a sustentabilidade. Essa abordagem desenvolve-se no âmbito das múltiplas relações instauradas na ação projetual do ecossistema de atuação: o meio organizacional, o mercado, a sociedade e o meio ambiente. Nesse processo, as competências técnicas de design se transformam em plataforma transdisciplinar que sustenta a colaboração dialógica desse conjunto de atores e a construção coletiva das estratégias organizacionais para a geração, sustentação e disseminação das inovações sociais (Franzato *et al.*, 2015), diálogo esse criativo e sempre renovado.

## **Inovação social e design: perspectiva teórica**

Este trabalho compreende a inovação social na sua perspectiva processual, cujas transformações estão relacionadas à natureza das relações inerentes aos sistemas implicados em dada realidade para a qual se dirijam as intenções de produção da inovação.

Portanto, com design para inovação social refere-se a um processo de criação de novos dispositivos sociotécnicos capazes de promover mudanças no contexto sociocultural, mudanças essas que possam desenvolver capital cultural e social, ao mesmo tempo que preservam o capital natural e que gerem capital econômico, para que se sustentem no tempo. Dentre as mudanças referidas, o cerne da inovação social está na sua capacidade de geração de valor social, ou seja, no reconhecimento coletivo do benefício de um recurso

para o conjunto de atores sociais. Destaca-se a importância dos aspectos intersubjetivos e de sociabilidade na configuração do valor das soluções: é gerado nas relações sociais, pelos benefícios que podem proporcionar para a coletividade.

Ainda, inovações sociais são resultantes de um processo de desenvolvimento aberto que envolve a participação de uma diversidade de atores. Esta participação é fundamental, dado que o processo é reconhecido como um processo de aprendizagem, de construção social que tem por objetivo maior transformar aqueles que dele participam (Mulgan, 2007; Manzini, 2008; Murray *et al.*, 2010).

Considerando a necessidade de difundir ideias promissoras e de adaptá-las às diferentes relações ecossistêmicas que podem emergir, entende-se que um caminho para gerar formas mais sustentáveis de vida em sociedade é a criação e o desenvolvimento de novos modelos de empreendimentos, negócios e organizações capazes de favorecer a mudança no contexto sociocultural em prol do bem-estar coletivo, em diálogo com as dinâmicas e as características locais. Faz-se necessário outro olhar para a geração de valor, olhar que favoreça a totalidade dos atores envolvidos no ecossistema, de modo a produzir uma nova solução que transcenda um determinado ator ou interesse. A expectativa é que uma visão ecossistêmica seja capaz de gerar soluções para problemas complexos, soluções que gerem valor social, por meio da recombinação criativa das tecnologias existentes, na produção de novos significados. Poderá, então, o design contribuir para o desenvolvimento de inovações sociais por meio da criação de dispositivos sociotécnicos que, em seu cerne, considerem os elementos e relações ecossistêmicas relevantes para a construção da sociedade do bem estar e da sustentabilidade, e que apontem aquelas relações indispensáveis a seu crescimento e difusão, sendo assim capazes de transformar o mundo.

A inovação social busca gerar soluções que possam ser disseminadas, replicadas e que se sustentem no longo prazo. Ferrara aponta um aspecto importante de ser considerado: “a eficácia da inovação social é conectada operacionalmente à inovação tecnológica e a inovação de negócios para seu sucesso e propagação” (2012, p. 240). Acredita-se que o design pode ser considerado um agente capaz de conectar os tipos de inovação de maneira imbricada, sinérgica para o alcance dessa eficácia. Assim, a proposta para alcançar esse objetivo é trabalhar os processos em sua totalidade ecossistêmica, para projetar um dispositivo sociotécnico que incorpore em sua proposição de valor tanto a inovação social, quanto a tecnológica e a de negócios, desde o ponto de sua compreensão como constituintes dos ecossistemas propostos como pertinentes.

Neste ponto da reflexão, parece oportuno remeter aos modelos de inovação dirigida pelo design que consideram a rede projetual responsável pela construção da inteligência coletiva, para desenvolverem juntos novas soluções que incorporem os significados culturais dispersos. Autores da área da gestão reconhecem a possibilidade de o design liderar o processo de projeção para a inovação, em contextos econômicos (Verganti, 2009). Propõe-se que o design também pode contribuir para a dinamização dos processos de criatividade coletiva, de modo a encorajar a inovação e a disponibilidade de troca entre os atores dos ecossistemas e configurar novas propostas de valor social. Assim, compreende-se a inovação social dirigida pelo design como um processo de desenvolvimento de inovações sociais, liderado pela cultura de design e voltado à colaborações criativas dos atores sociais e à disseminação das inovações desenvolvidas (Freire, 2017). Os processos de inovação so-

cial dirigida pelo design são co-criativos e dialógicos, liderados pelos designer e orientados para promover a colaboração projetual entre os atores dos ecossistemas criativos (Franzato *et al.*, 2015), e para a difusão das soluções elaboradas por esses processos.

De fato, para o designer ativar o discurso projetual, ele precisa estimular relações projetuais, visto que no cerne da inovação social está a transição do foco do bem-estar individual ao bem-estar coletivo, e isso acontece, entre outras razões, pela geração e difusão de novos comportamentos e relações sociais. Na perspectiva de ecossistemas criativos de inovação social, esse tipo de relações produtivas é central para o alcance dos objetivos, pois é marcado pela flexibilidade e constante redefinição. Em síntese, a dinâmica que fundamenta os processos de design é a de relações em trânsito em dada configuração ecossistêmica estabelecida.

Entre os processos de design, destaque-se o processo projetual colaborativo, relevante para os movimentos ecossistêmicos criativos pretendidos. Nesse processo, todos os atores devem compartilhar seus pontos de vista, suas ideias e perceber o sentido de fazerem parte do projeto. A intenção é criar coletivamente o propósito da inovação social, de modo que o valor social seja claramente percebido por todos. A interação e troca entre os atores gerada no processo aumenta o repertório projetual e estimula novas conexões criativas levando à aprendizagem social. O método de design é a plataforma comum na qual os participantes podem construir as soluções. As diferentes linguagens para a materialização das ideias (colagens, esboços, desenhos, protótipos) são meios pelos quais os participantes experienciam e visualizam as situações futuras analisando os efeitos de sentido por elas provocados. Os designers conduzem o processo criativo explorando as ideias e conceitos dos atores e conjuntamente, com o seu repertório projetual, com as suas visões e propostas, formalizam as soluções capazes de estimular a inovação social.

Promover um ecossistema criativo para inovação social, porém não é em si suficiente para disseminar e alcançar a mudança sistêmica desejada: é necessário que, na abordagem de design, esteja incluído um outro processo que permita aos ecossistemas criativos difundir as propostas de inovação social por eles geradas e por sua vez ativar outros ecossistemas criativos. O conceito de *seeding*, apresentado na próxima seção, se torna fundamental para entender como isso pode acontecer.

### “*Seeding*” de inovação social

Anteriormente, o design foi definido como processo criativo que visa ao desenvolvimento de dispositivos sociotécnicos para a transformação do mundo. Ao considerar a inovação social como objeto do design, os dispositivos sociotécnicos que este design venha a desenvolver são, evidentemente, muito diferentes dos artefatos que o desenho industrial desenvolve. Precisam ser dispositivos tecnológicos, processuais, organizacionais e socioculturais que já incorporem estratégias de difusão para geração e sustentação de ecossistemas criativos de inovação social.

Murray *et al.* (2010) apontam que a replicação e a adaptação são as mais frequentes formas de difusão das inovações sociais e, nesta mesma direção, Manzini (2008) inclui *toolkit*, *franchising* e *format* entre as estratégias do design para a inovação social. Estes mesmos

autores, porém, sublinham que uma das questões atuais mais relevantes é permitir que as inovações sociais se adaptem aos diversos contextos, evoluindo em novas formas. Replicação, na forma de *franchising* e *format*, é uma estratégia de difusão tradicional. Por outro lado, a ideia de adaptação (Murray *et al.*, 2010) e de *toolkit* (Manzini, 2008) apresentam um potencial caminho para difusão, mas como já foi dito, precisam evoluir, a fim de entender a sua forma de implementação.

Neste sentido, o trabalho de Elisa Giaccardi (2005) torna-se útil para superar a contradição do conceito de replicação, que remete à produção em série, e assim chegar a novas estratégias para difundir a inovação social. A autora operou uma ampla revisão da literatura sobre metadesign. Para percorrer resumidamente suas etapas, podemos partir do design generativo. Trata-se de um método de design que não visa a desenvolver artefatos finais, mas sim processos que, quando inicializados, entregam artefatos finais. Entre os exemplos de design generativo, citem-se os códigos informáticos que, a partir de um conjunto de variáveis, a inteligência artificial pode operar para entregar um projeto de um artefato gráfico, ou até mesmo, de um produto industrial, ou de uma arquitetura. Isso mostra, portanto, como estes artefatos ou processos podem ser compreendidos como “sementes”. Elas apontam para o projeto de artefatos finais em que a inovação é imanente neles. O metadesigner –ou seja, o designer que opera no âmbito do metadesign– não projeta o artefato final, mas a semente para o projeto de artefatos finais.

Enquanto o *franchising* e o *format* permitem replicar exemplares idênticos a um dado modelo, o processamento do código pela máquina garante a elaboração de exemplares diferentes, a partir de conjunto de variáveis diferentes. No âmbito do discurso até aqui desenvolvido, isso significa que se designers atuarem por meio de sementes –códigos de inovação social–, a alteração das variáveis contextuais permitiria a obtenção de versões adaptadas de uma inovação social codificada.

Porém, há uma questão a ser considerada. De fato, para resolvê-la precisaria considerar que o social seja um ambiente controlado como o da máquina, pois a generatividade, tal como aqui posta, depende disso. Entretanto, neste caso teria a contradição posta pelo conflito entre tecnocracia e democracia, ou entre determinação e autonomia. Pergunta-se, então: É possível aceitar soluções inovadoras predeterminadas e impostas por um código? Talvez o caminho seja, a possibilidade de um código aberto às intervenções da comunidade de usuários, um código que “os usuários possuem a liberdade de executar, copiar, distribuir, estudar, mudar e melhorar” (Free Software Foundation, 2015, s. p.). A partir disso, entende-se a relevância de processos de inovação social orientadas pelo design que visem não só à geração de ecossistemas –baseados em novas formas de se relacionar e onde aconteçam constantemente discussões sobre questões localmente relevantes– mas que também visem ao desenvolvimento de sementes de dispositivos tecnológicos, processuais, organizacionais e socioculturais, que são sustentáveis e objetivem a alcançar objetivos socialmente reconhecidos, de novas formas.

Por sua vez, uma vez que essas sementes germinam e se espalham, elas exploram a organização em rede para se difundirem de maneira rizomática, seguindo a metáfora de Deleuze e Guattari (1987). Ou seja, explorando as conexões possíveis na rede global de colaborações projetuais entre indivíduos e organizações, as sementes acabam sendo elaboradas em um contexto e evoluídas em inúmeras variantes em outros contextos. Chamamos de

*seeding* esta dinâmica de difusão projetual que tem a potencialidade de gerar inovação, ou seja, as ideias inovadoras (*seeds*) difundem-se de um contexto a outro através das redes de intérpretes. Consequentemente, são praticadas por processos de projeto em rede, de acordo com as dinâmicas-chave dos contextos desejados, e assim são reinterpretadas, transformadas e renovadas, para que possam ser finalmente implementadas nos diversos contextos. E para que, assim por diante, continuem a se difundir.

Entende-se que, nestes percursos projetuais, a semente, o dispositivo sociotécnico e a inovação iminentes podem evoluir radicalmente. Não apenas se adaptam aos contextos, mas podem e, aliás, devem ser interpretados autonomamente, transformados e usados nas maneiras as mais diversas e assim evoluir. Determinante é, portanto, o alinhamento com a metáfora computacional do código aberto, pois a abertura da semente e de seus efeitos é uma das suas características essenciais.

### **Seeding para ecossistemas criativos de inovação social: do Translab ao laboratório de inovação social da Mercur**

Os fundadores do Transvenção Lab (Translab - laboratório cidadão localizado na cidade de Porto Alegre, no estado brasileiro do Rio Grande do Sul), respectivamente um Administrador e um Psicólogo e Artista, no ano de 2010, enquanto Nomade Inc., começaram a realizar um conjunto de experimentos na cidade de Porto Alegre, a partir do conceito de transvenção. A transvenção tem como princípios a ética e a colaboratividade: ações de transvenção visam abrir novas possibilidades de sentido em áreas de interação. Especificamente, “abrem diálogos sem verdades absolutas, mas com transversalidade de participação, acesso e entendimento” (TRANSVENÇÃO, 2018). Após um ano de experimentações deste tipo as quais promoveram a constituição e articulação de uma rede de atores com a mesma ética na cidade, em 2011 o Estudio Nômade criou um braço ligado à inovação social chamado Transvenção Lab, em parceria com um espaço de coworking, que cedeu o espaço físico para a realização dos encontros (Aita, 2016). O Translab se apresentava como “um espaço de experimentos com projetos de inovação social em um ambiente de cocriação para a inovação e transformação social através de novas formas de se relacionar com a cidade” (Aita, 2016, p. 62). A experimentação proposta pelo Translab para a rede de atores encontrar novas formas de se relacionar com a cidade é pautada pela ética do cuidado e do afeto. Acreditam ser possível “construir um sentido partilhado entre as pessoas da rede, gerando união e coesão para o desenvolvimento das atividades por meio do companherismo e amizade” (Silva, 2017, p. 113). Atualmente o Transvenção Lab é considerado um living lab por articularem as universidades, iniciativa privada, sociedade civil e governo em suas ações. O Transvenção Lab foi formalizado enquanto um laboratório de inovação social no ano de 2013, e passou a se chamar TRANSLAB. Passou a funcionar em um espaço físico compartilhado, uma casa localizada em um bairro residencial, que se configurou como um condomínio de empresas.

O processo de estruturação do laboratório ocorreu num período de nove meses, por meio de uma série de encontros e oficinas que resultaram na configuração do corpo de gestão e linhas de trabalho. Dois anos mais tarde, formalizaram o laboratório como uma or-



ganização da sociedade civil para interesse público, como modo de facilitar a realização de projetos em parceria com o poder público. Sua atuação é orientada por três grandes princípios de base: cruzamento de conhecimentos (conectar arte, ciência, tecnologia para aprender fazendo); capacidade multiplicadora (inclusão social, prototipação e código aberto); auto-gestão (empoderamento e liderança compartilhada). A estrutura de gestão é organizada de forma horizontal e constituída por três núcleos: relações institucionais, curadoria, difusão, infraestrutura e administrativo financeiro. O Translab organiza suas atividades de modo a oferecer diferentes possibilidades de engajamento ao público: encontros, oficinas, percursos e linhas de trabalho. As metodologias utilizadas para orientar as atividades do laboratório são fundamentadas no Art of Hosting, Dragon Dreaming e Design (Silva, 2017). Enquanto os encontros e as oficinas são atividades curtas, os percursos e linhas de trabalho requerem um envolvimento mais prolongado no tempo. Um percurso é um processo de imersão teórico-prático com temáticas variadas divididos em encontros sistemáticos. Cada percurso tem seu foco específico, mas todos têm a proposta de desenvolver, experimentar, planejar e prototipar ideias. O objetivo é facilitar junto com as pessoas (proponentes e usuários) a estruturação de projetos, que possam se tornar produtos ou serviços aplicáveis socialmente de uma forma positiva. As linhas de trabalho podem ser entendidas como um dispositivo para o trabalho colaborativo em função de uma necessidade-desejo que tem a intenção de ser aplicada como uma iniciativa, serviço, ou produto. Pode ganhar a configuração de uma extensão universitária, P&D descentralizado ou outros formatos conforme a sua composição. O comprometimento da Linha de Trabalho, como unidade produtiva, é abrir todas suas descobertas para domínio público, publicar ao máximo seus processos e perseguir possibilidades de implementação e cooperação com outros usuários. Assim, as linhas de trabalho se caracterizam por produto/serviço/projeto aplicável como negócio social. Uma das linhas de trabalho foi chamada de “Cuidar de quem cuida da Educação” que teve como parceira a Mercur S.A, uma indústria gaúcha com mais de 90 anos, que desde 2009 está passando por um processo de transformação visando se tornar uma organização comprometida com a construção de relacionamentos que valorizam a vida, sobretudo em iniciativas locais voltadas à criação de bem-estar (Ribeiro, 2016). A linha de trabalho surgiu da demanda de se criar espaços para diálogo e acolhimento ao professores das instituições de ensino públicas. A linha de trabalho mantinha contato com três escolas para entender mais sobre a educação, na perspectiva do professor, por meio de observações do ambiente escolar e reuniões com os professores. No específico as reuniões tinham o objetivo de criar coletivamente um ambiente que favorecesse o diálogo construtivo, a construção de novos cenários e a realização de sonhos. Duas funcionárias da Mercur eram cedidas em tempo integral para trabalharem nesta linha e outra funcionária apoiava as atividades da sede da empresa. A experiência de aprendizagem com o projeto era a contrapartida esperada pela empresa.

O processo de transformação da Mercur S.A, iniciado em 2009, levou-a a buscar se desenvolver de modo descentralizado, através da construção de sistemas e processos distribuídos, participativos, conectados e orgânicos. Um dos modos encontrados pela organização para fazer essa transição de modo lento e gradual foi a criação de um laboratório de inovação social. No ano de 2013, com o apoio da Nômade Inc., a Mercur S.A participou de um edital de inovação do SESI em parceria com o CNPQ e criou a proposta conceitual do

LAB. As atividades no entanto iniciaram em 2015. Durante o ano de 2014 as funcionárias da Mercur atuaram no TRANSLAB, na linha de trabalho “Cuidar de quem cuida da Educação” com o propósito de vivenciar os processos do laboratório. A Nômade Inc. acompanhou o processo de desenvolvimento do laboratório em reuniões mensais ao longo de 2015, com atividades de práticas de codesign e orquestração de redes (Aita, 2016; Ribeiro, 2016). O propósito do LAB MERCUR é viver descobertas e promover interações entre a MERCUR e a comunidade para ser um instrumento de promoção de momentos significativos de ensinar e aprender, e também, de criação de soluções para melhorar a vida das pessoas a partir das necessidades legítimas e da convivência com elas. O laboratório segue os princípios da liberdade, confiabilidade, auto responsabilidade, experimentação e colaboração. O acesso ao laboratório é aberto a todo o ecossistema criativo (Ribeiro, 2016). A estrutura de gestão é feita a partir de um grupo de trabalho ‘planejamento e suporte’ constituído por 13 voluntários, que atuam em diferentes áreas da MERCUR S.A. Organizam suas atividades a partir de dois espaços: de aprendizagem e de criação. Os espaços de aprendizagem (palavra e imagin-Ação, encontros, aberto, oficina) são momentos significativos de ensinar e aprender, no qual as pessoas colocam o seu saber à serviço de outras pessoas. Os espaços de criação são atividades de tangibilização de ideias, construindo protótipos de produtos e serviços que se tornarão soluções para as necessidades reais das pessoas. As metodologias que suportam as atividades do laboratório são baseadas no Design Estratégico, cocriação, Art of Hosting e do Instituto Paulo Freire (Aita, 2016; Ribeiro, 2016).

No espaço de criação, há as linhas de trabalho da Mercur, onde são exploradas as intenções estratégicas de pesquisa e de desenvolvimento da empresa. O fio condutor de uma linha de trabalho é a atuação em rede. As linhas de trabalho são “uma oportunidade da Mercur materializar seu propósito, descentralizando o desenvolvimento de soluções da indústria, abrindo espaço para que as pessoas participem da construção de soluções para os próprios problemas, promovendo inovação social” (Ribeiro, 2016, p. 64).

A linha de trabalho Facilitadores de Atividades da Vida Diária foi a primeira linha criada para desenvolver para desenvolver projetos ligados a tecnologia assistiva e direcionada a construção de dispositivos facilitadores das atividades de vida diária para pessoas com deficiências. Nesta linha, buscam-se respostas para as seguintes questões: como desenvolver soluções que atendam a necessidade de pessoas com dificuldade de apreensão para realizar suas atividades de vida diária –alimentação, higiene e aprendizagem– gerando independência, autonomia e dignidade, de forma acessível (preço e disponibilidade)? Para tanto, conta com uma ampla rede de atores sociais alinhados a esse propósito, com universidades, governo e sociedade civil organizada (Ribeiro, 2016).

## Discussão e considerações finais

O processo de criação e desenvolvimento do Laboratório de Inovação Social da Mercur, é um claro exemplo de um processo de seeding orientado por processos de design estratégico, no qual a inovação social TRANSLAB, criada pela Nômade Inc. foi difundida por meio de relações ecossistêmicas entre os atores do ecossistema criativo que participam.

Neste sentido destacam-se duas dinâmicas que estão na base da origem do laboratório: o discurso projetual alimentado pelo Translab na cidade de Porto Alegre por um lado; a constituição do laboratório suportada pelos fundadores do laboratório cidadão TransLab, que por meio de uma empresa de consultoria, assessoram no processo de constituição e desenvolvimento do Laboratório de Inovação Social Mercur, refletindo, evoluindo e adaptando o modelo do TransLab.

Com relação a primeira dinâmica observa-se que, de fato, no âmbito da sua origem e atuação tem as relações, trocas e diálogo com os diferentes atores atuantes no contexto urbano e que compartilham os mesmos princípios éticos promovidos pelo Translab. Importante observar que estes atores são: artistas locais, organizações, instituições, em geral atores antenas sobre as principais características, necessidades da realidade local. Ou seja, atores capazes de compreender suas evoluções, assim como, promove-las. A identificação dos atores chave, e a sua articulação em prol de uma visão comum denota uma ação de design estratégico.

O Translab, por meio das suas experimentações e sucessivamente por meio das linhas de trabalho, teve uma atuação estratégica, ativando e colocando em diálogo constantemente os atores locais, buscando promover a convergência dos diferentes interesses em uma direção comum. O Translab, ativou constantemente o discurso projetual local, promovendo relações ecossistêmicas na construção de múltiplas visões compartilhadas e orientadas à promoção e ação na perspectiva de cenários mais sustentáveis. Uma destas visões originadas por esta dinâmica é a da Mercur, que é em si, o resultado do diálogo coletivo.

Em segundo lugar torna-se relevante observar a relação entre o laboratório Translab e o da Mercur, e o papel do primeiro na estruturação do segundo. Como antecipado a constituição do laboratório da mercur aconteceu por um processo de seeding. Neste sentido é importante reparar que o Translab corresponde a semente, enquanto as consultorias, as dinâmicas de difusão projetual de seeding. Enquanto semente, o Translab é um dispositivo tecnológico que contém algumas características chave que podem ser adaptadas em outros contextos no processo de difusão. Estas são: os princípios da organização e de todas as atividades que promove (no caso, a ética do cuidado e do afeto); as metodologias das atividades (ou seja, Art of Hosting, Dragon Dreaming e Design), o modo de organização das atividades em linhas trabalho e grupos de trabalho, e a existência e configuração de um espaço físico para promoção do diálogo e troca.

Esta semente é o ponto de partida do processo de replicação e difusão de quanto concebido que promove cenários mais sustentáveis em outros lugares. Neste sentido, é usada em processo de seeding para reproduzir as potencialidades do Translab. Isso aconteceu por duas dinâmicas: consultorias diretas e indiretas do Nômade Inc. Tanto nas consultorias dos dois fundadores, que visavam elaborar o desenho do laboratório da mercur. Quanto, no momento em que funcionárias da Mercur participaram de atividades no Translab. Por este processo, o laboratório da Mercur pode pegar a semente Translab e adapta-la às próprias exigências e ao público local. Laboratórios que correspondem a nossa abordagem apresentada porque tem a potencialidade de gerar inovação social e as práticas por processos de projeto em rede. No específicos, observa-se como o laboratório da Mercur seja uma evolução e adaptação do modelo Translab ao contexto local: 1) ele tem como princípios liberdade, confiabilidade, auto responsabilidade, experimentação e colaboração, inserindo

princípios ligados aos valores da organização e das necessidades locais; 2) as metodologias são de são baseadas no Design Estratégico, cocriação, Art of Hosting e do Instituto Paulo Freire, que sobretudo nesta última se diferenciam das do Translab adicionado outra perspectiva ética que se reflete na sua atuação; 3) finalmente a organização corresponde a uma visão mais compartilhada de construção e gestão do laboratório, onde tem um grupo de trabalho ‘planejamento e suporte’ constituído, permitindo uma visão mais flexível, que reflete os princípios de confiabilidade, experimentação e colaboração.

Importante observar também que a semente não teria sido ativada somente pelas consultorias e a participação da Mercur nas atividades do Translab mas também pelas visões compartilhadas criadas anteriormente. Ou seja, esta ação estratégica do design voltada a criar visões compartilhadas e relações ecossistêmicas é fundamental em um processo de seeding. Com base nas proposições teóricas e no caso descrito, pode-se afirmar que a organização em rede emerge como uma das principais formas organizacionais que embasam os processos de inovação dirigida pelo design também, e talvez especialmente, no âmbito dos ecossistemas sociais. Os processos criativos ocorrem nos ecossistemas que os atores sociais integram e pelos quais agem, e contribuem para o desenvolvimento dos mesmos. O design ou, melhor, o codesign é o catalizador dos ecossistemas criativos. De fato, tais processos são impulsionados e acelerados nas e pelas redes dos especialistas e dos demais atores – todos, sem distinção, são intérpretes locais – que concorrem à elaboração do discurso do design. Não estamos com isso, porém, delimitando com precisão cada ecossistema criativo. As relações e interações ativadas e sustentadas embora concentrem-se em um ecossistema criativo específico, cerne da ação de cada designer, o extrapolam também. Desta forma há um enredo inter-ecossistêmico.

O entendimento deste enredo de relações e interações ecossistêmicas e inter-ecossistêmicas que sustentam a inovação e, ainda mais, os processos de inovação social, faz com que o enfoque do design se desloque do projeto de dispositivos sociotécnicos para o enredo do processo projetual com os demais processos que concorrem à aprendizagem e à inovação social, especialmente com processos ligados à organização em rede dos indivíduos e das organizações. Assim, o processo de design é considerado e desenvolvido no âmbito das múltiplas relações ecossistêmicas instauradas na ação projetual. Eis, finalmente, a relevância do design estratégico atuar para ativar e sustentar estes ecossistemas criativos, pois o design estratégico permite e promove processos de estruturação de relações ecossistêmicas e de sua prática projetual. Esses processos estão ancorados nas dimensões ambientais, socioculturais e intersubjetivas que levam aos ideais de compartilhamento, responsabilidade e sustentabilidade intrínsecos as inovações sociais. O efeito mais significativo do design estratégico é a organização e a contínua reorganização das relações e das atividades que são desenvolvidas no ecossistema das empresas públicas e privadas, das ONGs, demais organizações, e de todos os atores e intérpretes locais. O discurso, ou seja, as sementes, produzido por esses ecossistemas deve ser capaz de seduzir novos agentes e incentivar a mudança dos modelos socioculturais rumo à inovação social e à sustentabilidade. Uma vez que essas sementes seduzem novos agentes, elas germinam e se espalham, explorando o padrão de organização em rede entre indivíduos e organizações para se adaptarem às novas relações que se estabelecem. Não é possível prescindir deste tipo de trabalho na inovação social orientada para o design, uma vez que é contextualizado nos processos de

aprendizagem e de inovação social, constituindo a base para o *seeding* de oportunidades projetuais e sua prática.

## Bibliografia

- Aita, L. (2016). “Experiências de inovação social em living labs: contribuições do design estratégico”, *Dissertação de mestrado*, Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/5715>. Acesso em: 28/01/2018.
- Bignetti, L. (2011). *As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa*. Ciências Sociais Unisinos.
- Deleuze, G. e Guatarri, F. (1987). *A Thousand Plateaus: Capitalism and Schizophrenia*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Ferrara, L. (2012). “Social Innovation and new business models” em Bartholo, R.; Cipolla, C. *Inovação social e sustentabilidade | Desenvolvimento local, empreendedorismo e design*. Rio de Janeiro: e-papers, pp. 235-248.
- Frazato, C. et. al. (2015). “Inovação Cultural e Social: design estratégico e ecossistemas criativos” em Freire, K. (2015). *Design Estratégico para a Inovação Cultural e Social*. São Paulo: Kazuá.
- Free Software Foundation (2015). *A Definição de Software Livre*. <<http://www.gnu.org/philosophy/free-sw.pt-br.html>> [accessed: May 8th, 2016].
- Freire, K. (2017) “Inovação social dirigida pelo design”, em *Ecovisões projetuais: pesquisas em design e sustentabilidade no Brasil*. São Paulo: Blucher, pp 111-124.
- Giaccardi, E. (2005). “Metadesign as an Emergent Design Culture”, em Leonardo, 38(4), pp. 342-349.
- Guattari, F. (1990). *As Três Ecologias*. Campinas: Papirus. 56p.
- Jégou, F. e Manzini, E. (2008). *Collaborative services|social innovation and design for sustainability*. Milano: Edizioni POLI.design.
- Manzini, E. (2015). *Design, When Everybody Designs*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Manzini, E. (2008). *Design para a inovação social e sustentabilidade. Comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais*. Rio de Janeiro: e-papers.
- Manzini, E (2011). “Introduction” in: Meroni, A.; Sangiorgi, D. *Design for services*. Surrey: Gower Publishing, pp. 1-6.
- Manzini, E. e Jegou, F. (2003). *Sustainably everyday: scenarios of urban life*. Milano: Edizioni Ambiente.
- Morin, E. (2011). *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre: Sulina.
- Mulgan, G. et. al. (2007). *Social innovation: What it is, why it matters and how can be accelerated*. Oxford: Oxford Said Business School.
- Murray, R. et. al. (2010). *The open book of social innovation*. London: Young Foundation/ NESTA.
- Ouden, E. (2012). *Innovation Design: Creating value for people, organizations and society*. New York: Springer.
- Pulford, L. et. al. (2014). *A reflection on strengthening social innovation in colombia*. London: Young Foundation.

- Ribeiro, R. (2016). "O design estratégico como catalizador do desenvolvimento da arquitetura organizacional de laboratórios de inovação social", *Dissertação de mestrado*: Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/5712>. Acesso em: 28/01/2018.
- Sanders, E. e Stappers, P. (2008). "Co-creation and the new landscapes of design" em *Co-Design*, 4(1), pp. 5-18.
- Silva, S. Orquestrando laboratórios cidadãos: um estudo de caso no Translab. *Revista interdisciplinar de gestão social*, 6(1), pp. 101-122. Doi: <http://dx.doi.org/10.21714/2317-2428/2017v6n1p101-122>
- Verganti, R. (2009). *Design-Driven Innovation*. Boston: Harvard Business Press.

---

**Resumen:** El artículo se introduce en el debate sobre el diseño para la innovación social y dialoga con el trabajo de investigadores que se centran en la estructuración de procesos capaces de alcanzar transformaciones sistémicas. A lo largo del texto, a partir de una relectura del concepto de innovación social y de la contextualización y reinterpretación de la práctica de diseño en esa perspectiva, algunos conceptos clave son explorados, discutidos y articulados: aprendizaje, estrategia y práctica del diseño, discurso proyectual, dispositivos y seeding. Con el término "seeding", denominamos a los procesos de diseminación de la innovación de un contexto social a otro, por medio de apropiaciones autónomas de las comunidades. La reflexión sobre estos conceptos sustenta la proposición de un enfoque de diseño estratégico capaz de promover ecosistemas creativos de innovación social activando la colaboración, el discurso proyectual y de los procesos de seeding. En el marco de este artículo, este enfoque es ejemplificado y discutido a través del estudio de caso del laboratorio de innovación social de Mercur, empresa ubicada en la ciudad de Santa Cruz del Sur, en el estado brasileño de Rio Grande do Sul. El caso ejemplifica la relevancia de los procesos de diseminación, proyectados y orientados por el diseño estratégico, así como la importancia de la sostenibilidad de las propuestas de innovación social en los contextos creativos en los cuales se desarrollan e incluyen. En el ámbito del debate se destaca cómo el enfoque del diseño migra del proyecto de dispositivos sociotécnicos hacia la trama del proceso proyectual que aborda, sustenta y articula los procesos que competen al aprendizaje y a la innovación social, especialmente aquellos vinculados a redes de individuos y organizaciones.

**Palabras clave:** diseño estratégico - ecosistemas creativos - seeding.

**Abstract:** The paper contributes to the debate on design for social innovation and to the work of researchers that focus on understanding how to structure a design process for social innovation able of promoting systemic changes. The text, starting from an analysis of the concept of social innovation and the contextualization and reinterpretation of the design practice in this perspective, some key concepts are explored, discussed and articulated: learning, design strategy, seeding –among others. The reflection on these concepts supports the proposition of a strategic design approach capable of promoting creative

ecosystems of social innovation through the activation of collaborative processes, design discourse and seeding. Within the scope of this article, this approach is exemplified and discussed through the case study of Mercur's social innovation laboratory, a company located in the city of Santa Cruz do Sul, in the Brazilian state of Rio Grande do Sul. The case exemplifies the relevance of seeding as dissemination processes, and how it can be designed and led by the strategic design. The strategic design approach presented allow the sustainability of processes and proposals of social innovation in the creative contexts in which they are developed and inserted. Finally, discussion it is highlighted how the design approach shifts from the design of sociotechnical devices to designing a design process that involves, supports and articulates processes that contribute to learning and social innovation.

**Keywords:** Strategic design - creative ecosystems - seeding.

---