



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO GRÁFICA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

Karina Pereira Weber

Guia de design para inovação social em sistemas alimentares: uma solução habilitante de
apoio a agentes de mudança

Florianópolis
2023

Karina Pereira Weber

Guia de design para inovação social em sistemas alimentares: uma solução habilitante de apoio a agentes de mudança

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) para a obtenção do grau de Doutora em Design.

Orientador: Prof. Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo, Dr.

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Weber, Karina Pereira

Guia de Design para inovação social em sistemas alimentares : uma solução habilitante de apoio a agentes de mudança / Karina Pereira Weber ; orientador, Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo, 2023.
350 p.

2. Gestão de design. 3. Abordagem Sistêmica. 4. Inovação Social. 5. Sistemas Alimentares Comunitários. I. Figueiredo, Luiz Fernando Gonçalves de. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Design. III. Título.

Karina Pereira Weber

Guia de design para inovação social em sistemas alimentares: uma solução
habilitante de apoio a agentes de mudança

O presente trabalho em nível de Doutorado foi avaliado e aprovado, em 10 de agosto de 2023, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.(a) Berenice Santos Gonçalves, Dr.(a)
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Célio Teodorico dos Santos, Dr.
Universidade Estadual de Santa Catarina

Prof. Marcelo Gitirana Gomes Ferreira, Dr.
Universidade Estadual de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Doutora em Design.

Insira neste espaço a
assinatura digital

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Insira neste espaço a
assinatura digital

Prof. Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo, Dr.
Orientador(a)

Florianópolis, 2023.

Este trabalho é dedicado a todos que acreditam no poder da mudança e que a felicidade pode estar em um estilo de vida *slow*.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha família. Principalmente à minha mãe, irmã, cunhado, pai e vó, por sempre trazerem palavras de apoio a essa trajetória. Aos meus amigos, em especial Louise, Camila e Marcelo, que foram muito importantes na virada desse ano de finalização da tese. Ao Talles, que foi companheiro e amigo em muitas conversas, leituras e teorizações que contribuíram para a construção desse trabalho. Também aos colegas de trabalho, pelo apoio.

Ao meu orientador, professor Luiz Fernando Figueiredo, pelas horas dedicadas às orientações, participações nos seminários, conversas, incentivo e, principalmente, por dedicar suas pesquisas a temáticas emergentes como a trazida nesta tese, e acolhida pelo NASDESIGN, sob sua coordenação.

Aos professores da banca de qualificação e, também, da defesa: Ione Bentz, Berenice Gonçalves, Marcelo Gitirana e Célio Teodorico. Obrigada por todas as contribuições, compartilhando seus conhecimentos para tornar esse trabalho mais qualificado.

Aos colegas do NASDESIGN. Queridos colegas de convívio teórico, mas também amizade que, mesmo com a pandemia, mantiveram o apoio e participação na pesquisa quando preciso. Principalmente à Larissa pelo incentivo, apoio e amizade, para além do mundo acadêmico, também à Alais e Glauba.

Aos amigos do Slow Food, parceiros de ativismo em defesa do alimento bom, limpo e justo. Principalmente aos participantes da pesquisa, por toda disponibilidade, inclusive no auge da pandemia, em horas de encontros virtuais. Meu imenso agradecimento a vocês: Gabriella Cristina Pieroni, Marina Vianna Ferreira, Fulvio Iermano, Philipe Bellettini; Pedro Xavier da Silva; Gabriela Rodrigues Vieira, Glenn Makuta, Ligia Meneguello e Valentina Bianco. Ainda, à Associação Slow Food Brasil pela confiança na pesquisa.

À Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), ao Programa de Pós-Graduação em Design, e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior Brasil (CAPES), por financiar e viabilizar esta pesquisa

“A qualidade de nossa existência está diretamente conectada com a qualidade e cuidado que temos com o nosso mundo” (MOZOTA, 2011).

“Hoje sabemos que a natureza e os seres humanos e suas interações são entidades complexas e que sua complexidade pode ser melhor descrita, referindo-se às formas fluidas dos sistemas vivos, e não às formas sólidas dos minerais. Assim, olhar o mundo e reconhecer sua fluidez pode ser o primeiro passo para abandonar os modelos interpretativos mecanicistas (e, portanto, ineficazes) do passado e, finalmente, realmente chegar a um acordo com sua complexidade. Isso também significa ver não apenas problemas ao lidar com as complexidades práticas da vida cotidiana, mas também novas e anteriormente inconcebíveis possibilidades” (MANZINI, 2019).

RESUMO

Os sistemas alimentares comunitários surgem como um movimento de base em resposta a um modelo que tem posto em risco a segurança alimentar e nutricional, principalmente, de pessoas em situações de vulnerabilidade social, além de estar homogeneizando consideravelmente as culturas alimentares. Para reverter esse cenário, algumas ações políticas estão sendo tomadas, além de organizações locais e parcerias entre diferentes agentes para viabilizar os sistemas alimentares comunitários, visando mudanças sistêmicas orientadas à sustentabilidade. Ações de organizações da sociedade civil, realizadas por agentes de mudança, como os agentes do movimento Slow Food, têm sido mencionadas como estratégicas para apoiar os movimentos de base no resgate da segurança alimentar e nutricional, da soberania alimentar, e empoderamento das comunidades pela geração de conhecimentos alimentares e de produção. As ações sociais são chave para a sustentabilidade destes sistemas, nesse sentido, as relações entre os agentes envolvidos são o caminho para tal. No entanto, o estabelecimento dessas relações é um dos principais desafios enfrentados, e impactam diretamente os resultados alcançados pelas comunidades, principalmente no que diz respeito à resiliência, governança e sustentabilidade. Visando contribuir neste contexto, para facilitar o estabelecimento de infraestruturas relacionais e apoiar as ações dos agentes de mudança, esta pesquisa objetivou criar uma solução habilitante para instrumentalizar os agentes de mudança visando a inovação social, por meio da gestão de design com abordagem sistêmica. Para isso, realizou-se uma pesquisa de natureza aplicada, abordagem qualitativa e explicativa quanto aos seus objetivos, adotando a pesquisa-ação como método, o processo projetual do NASDESIGN e o Codesign como abordagem da ação, aplicando ferramentas da gestão de design e sistêmicas para envolver os agentes do Slow Food Brasil como participantes. A pesquisa resultou no desenvolvimento da solução habilitante, composta de uma abordagem prática para orientar os agentes na condução dos projetos por meio de um processo dividido em quatro estágios, cada qual com seus objetivos, ferramentas e procedimentos para auxiliar a ação. A solução demonstrou ser capaz de potencializar o alcance dos objetivos estratégicos, tanto dos agentes do Slow Food, quanto dos agentes das comunidades, num processo participativo e colaborativo, do início ao fim, que vai de uma visão abstrata à concreta, efetivando a realização de projetos integrando os valores, culturas, necessidades e objetivos das organizações. Facilitando, deste modo, o acoplamento estrutural social entre agentes do Slow food e agentes comunitários. Esse acoplamento é facilitado pela abordagem sistêmica trazida à gestão de design para apoiar a geração de contextos humanos ideias para os processos de aprendizagem propostos por projetos. O guia foi avaliado como uma ferramenta que possibilita estruturar melhor as ações e iniciativas, e visualizar as possibilidades do desenvolvimento dos projetos como um todo, tornando-se relevante tanto para os agentes do Slow Food, quanto para as comunidades, por apresentar um conjunto de procedimentos e ferramentas que apoiam o desenvolvimento e resiliência das organizações, contribuindo para a autonomia das comunidades para dar continuidade aos projetos desenvolvidos coletivamente.

Palavras-chave: Gestão de design. Abordagem sistêmica. Inovação social para a sustentabilidade. Solução habilitante. Sistemas alimentares comunitários.

ABSTRACT

Community food systems emerge as a grassroots movement in response to a model that has jeopardized food and nutrition security, especially for people in situations of social vulnerability, in addition to being considerably homogenizing food cultures. To reverse this scenario, some political actions are being taken, in addition to local organizations and partnerships between different agents to make community food systems viable, aiming at systemic changes oriented to sustainability. Actions by civil society organizations, carried out by agents of change, such as agents of the Slow Food movement, have been mentioned as strategic to support grassroots movements in the rescue of food and nutrition security, food sovereignty, and empowerment of communities for generations food and production knowledge. Social actions are key to the sustainability of these systems, in this sense, the relationships between the agents involved are the way to do so. However, establishing these relationships is one of the main challenges faced, and they directly impact the results achieved by the communities, especially with regard to resilience, governance and sustainability. Aiming to contribute in this context, to facilitate the establishment of relational infrastructures to support the actions of change agents, this research aimed to create an enabling solution to equip change agents with a view to social innovation, through design management with a systemic approach. For this, an applied research was carried out, with a qualitative and explanatory approach regarding its objectives, adopting action research as a method, the NASDESIGN design process and Codesign as an action approach, applying design and systemic management tools to involve Slow Food Brazil agents as participants. The research resulted in the development of the enabling solution, consisting of a practical approach to guide agents in conducting projects through a process divided into four stages, each with its objectives, tools and procedures to assist the action. The solution proved capable of enhancing the achievement of strategic objectives, both for Slow Food agents and community agents, in a participatory and collaborative process, from start to finish, which goes from an abstract vision to a concrete one, bringing about the realization of projects integrating the values, cultures, needs and objectives of organizations. Facilitating, in this way, the social structural coupling between Slow food agents and community agents. This coupling is facilitated by the systemic approach brought to design management to support the generation of ideal human contexts for the learning processes proposed by projects. The guide was evaluated as a tool that makes it possible to better structure actions and initiatives, and visualize the possibilities for developing projects as a whole, making it relevant both for Slow Food agents and for communities, as it presents a set of procedures and tools that support the development and resilience of organizations, contributing to the autonomy of communities to continue the projects developed collectively.

Keywords: Design management. Systemic approach. Social innovation for sustainability. Enabling solution. Community food systems.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipologia de atividades da Educação do Gosto	34
Figura 2: Mapeamento do processo de interação no Projeto Caracol	48
Figura 3: Mapa de contextualização do Projeto Caracol e suas inter-relações	48
Figura 4: Sujeitos participantes da pesquisa-ação.	59
Figura 5: Representação do resultado de acoplamento pelo design, resultando em uma estrutura relacional.	66
Figura 6: Modelo de gestão de processos pela governança como elemento central. .	74
Figura 7: Alcance de objetivos em relação ao tempo de cada nível de gestão de design	76
Figura 8: Diferentes escalas de sistemas alimentares.....	89
Figura 9: Modelo de funcionamento de sistema aberto	91
Figura 10: Oportunidades pelos sistemas alimentares urbanos e comunitários	107
Figura 11: Relação da tripla hélice no processo de governança e resiliência.	112
Figura 12: Relação entre os códigos para a mudança incremental transformadora .	114
Figura 13: Aspectos relacionados à inovação social para SACs.	124
Figura 14: Relação de macroescala e microescala nos sistemas alimentares.....	134
Figura 15: Objetivos de intervenção em comunidades criativas do NASDESIGN .	135
Figura 16: Camadas de influências para motivações individuais em mudanças sistêmicas.....	140
Figura 17: Modelo SLOW.....	141
Figura 18: Relação entre conceitos e agentes em sistemas alimentares comunitários	153
Figura 19: Relação entre os eixos teóricos e os procedimentos metodológicos.	155
Figura 20: Linha temporal de desenvolvimento da pesquisa de doutorado.	157
Figura 21: Síntese metodológica.	159
Figura 22: Processo dinâmico da pesquisa-ação no NASDESIGN	162
Figura 23: Fases e procedimentos propostos para a pesquisa	165
Figura 24: Fases da MCDA-C.....	174
Figura 25: Exemplo de um EPA e seu conceito.....	175
Figura 26: Estrutura arborescente do MCDA-C.....	177
Figura 27: Exemplo de Descritor <i>Adesão ao Projeto</i>	177
Figura 28: Atribuição de valor matemático às áreas de preocupação.	179

Figura 29: Exemplo de transformação para escala cardinal com diagrama de Mudge.	181
Figura 30: Impacto local dos descritores da área de preocupação 1.	182
Figura 31: Exemplo de uso das planilhas para calcular impacto dos Projetos.....	183
Figura 32: Área de preocupação 1 seus descritores com os níveis de desempenho	187
Figura 33: Organização dos descritores em slides para avaliar o projeto coletivamente.	188
Figura 34: Resultado da avaliação de desempenho do Projeto Caracol nas três cidades.	189
Figura 35: Exemplo de tabulação de resultado da avaliação de adequação dos ícones.	192
Figura 36: Aspectos valorizados e com os quais os ativistas se deparam enquanto processos, resultados esperados e organização.....	205
Figura 37: Nuvem de palavras com aspectos para aumentar a mobilização comunitária.	208
Figura 38: Mapa mental unindo os mapas mentais individuais.	209
Figura 39: Organização de estratégias táticas e operacionais relacionadas aos objetivos estratégicos de cada estágio.....	210
Figura 40: Áreas de preocupação e aspectos considerados para avaliação em cada área.	216
Figura 41: Áreas de preocupação, seus PVFs e conceitos relacionados a eles.	217
Figura 42: Mapa Cognitivo para identificar os PVEs e gerar os descritores.	219
Figura 43: Estrutura arborescente do modelo.....	219
Figura 44: Board resultante do seminário 5.	221
Figura 45: Avaliação do projeto Caracol na primeira área de preocupação.	222
Figura 46: Desempenho das três cidades onde o projeto ocorreu nas demais áreas de preocupação.....	223
Figura 47: Resultado da avaliação do modelo.....	226
Figura 48: Fluxo do sistema alimentar e suas etapas.	233
Figura 49: Sistema alimentar comunitário, destacando os agentes, as atividades e os recursos inter-relacionados para bem-estar e sustentabilidade.....	234
Figura 50: Protótipos dos <i>cards</i> da ferramenta.	235
Figura 51: Aplicação da ferramenta em seu primeiro protótipo.	236

Figura 52: <i>Template</i> da etapa de Produção.	237
Figura 53: Fluxograma de processo do uso da ferramenta.....	238
Figura 54: Resultado do processo de mapeamento do sistema alimentar.	239
Figura 55: Representação de fluxos de troca para mapas sistêmicos.....	239
Figura 56: Adaptação da Ferramenta no ambiente digital, pela Plataforma Miro. ..	240
Figura 57: Mapa do sistema alimentar entorno da Horta Urbana na situação presente.	241
Figura 58: Mapa do sistema alimentar entorno da Horta Urbana na situação futura.	242
Figura 59: Aplicação da técnica <i>Dotmocracy</i> , para priorização de ideias por meio de voto democrático.	242
Figura 60: Estágios da abordagem prática e seus objetivos.	245
Figura 61: Abordagem prática em seus estágios e objetivos.....	246
Figura 62: Ferramentas e procedimentos sugeridos em cada estágio.	254
Figura 63: Resultado da avaliação do Guia.....	260
Figura 64: Diagrama representando os sistemas inter-relacionados da solução habilitante	267
Figura 65: SH enquanto interface de processos de IS em SACs.....	269
Figura 66: Objetivos da SH para mobilização comunitária, empoderamento e autonomia por meio de projetos entre organizações e comunidades do alimento.....	272
Figura 67: Processo de extração da RSL nas bases de busca.....	301
Figura 68: Compilado das avaliações por escala Likert.....	345

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Síntese do Projeto Caracol	35
Quadro 2: Descrição das atividades realizadas no Projeto Caracol em Florianópolis	39
Quadro 3: Análise SWOT da Entrevista Semiestruturada	42
Quadro 4: As três dimensões do novo paradigma da ciência	98
Quadro 5: Características estratégicas para sistemas alimentares comunitários sustentáveis.....	108
Quadro 6: Códigos que representam as variáveis para mudanças sistêmicas em Sistemas Alimentares Comunitários.....	113
Quadro 7: Definições de inovação social.....	119
Quadro 8: Critérios da inovação social	120
Quadro 9: Mecanismos para a inovação social	130
Quadro 10: Aspectos-chave e fatores para inovação social	139
Quadro 11: Diferentes estratégias de design de convívio alimentar.	142
Quadro 12: Diferenciação de serviços padrão e relacional pela perspectiva buberiana	143
Quadro 13: Síntese das características e mecanismos necessários para inovações sociais	150
Quadro 14: Relação entre Sujeitos, Instrumentos e objetivos específicos da pesquisa.....	158
Quadro 15: Síntese das fases da etapa aplicada.	166
Quadro 20: Teste da ferramenta pela reflexão sobre a ação - Horta Urbana do Projeto Inova Verde	193
Quadro 17: Recorte da análise dos dados transcritos da EntInd-1.....	200
Quadro 18: Definição dos agentes.....	214
Quadro 19: Elaboração do Sumário - MCDA-C.....	214
Quadro 20: Elementos primários de avaliação e conceitos.....	215
Quadro 21: Requisitos da solução habilitante gerados pela pesquisa-ação.....	249
Quadro 22: Relação de objetivos, instrumentos, resultados, inputs e outputs Estágio 1.	249
Quadro 23: Relação de objetivos, instrumentos, resultados, inputs e outputs Estágio 2.	250

Quadro 24: Relação de objetivos, instrumentos, resultados, inputs e outputs Estágio 3.	251
Quadro 25: Relação de objetivos, instrumentos, resultados, inputs e outputs Estágio 4.	251
Quadro 26: Síntese do conteúdo apresentado no guia sobre o Estágio 1.	255
Quadro 31: Dissertações e teses selecionadas para compor o portfólio final da RSL.	297
Quadro 32: Artigos selecionados para compor o portfólio final da RSL.	297
Quadro 33: Matriz de Conteúdo para RSL.....	301
Quadro 34: Termos relevantes para a pesquisa da RSL	302
Quadro 35: Categorias adotadas pela literatura sobre sistema alimentar.	334
Quadro 32: Elementos da ferramenta Mapa de Sistema Alimentar.	339

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas
- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CIAT - Centro Internacional de Agricultura Tropical
- CONSEA - Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional
- DCNT - Doença crônica não transmissível
- DESIS - *Design for Social Innovation and Sustainability*
- DHAA - Direito humano à alimentação adequada
- EAN – Educação Alimentar e Nutricional
- EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
- EMUDE - *Emerging User Demands for Sustainable Solutions*
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- INCA - Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva
- LOSAN - Lei Orgânica de Segurança Alimentar e Nutricional
- MDA- Ministério do Desenvolvimento Agrário
- MDS - Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
- NASDESIGN - Núcleo de Abordagem Sistêmica do Design
- ONU - Organização das Nações Unidas
- PNSAN - Política Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional
- SAC – Sistema Alimentar Comunitário
- SAN - Segurança Alimentar e Nutricional
- SDT - Secretário de Desenvolvimento Territorial
- SF - Slow Food
- SFBR - Slow Food Brasil
- SH – Solução Habilitante
- SISAN - Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional
- START - State of the Art through Systematic Review
- TGS - Teoria Geral dos Sistemas
- TIT - Teoria do Incrementalismo Transformativo
- UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina
- UNEP - United Nations Environment Programme
- UNISG - Universidade de Ciências Gastronômicas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	21
1.1	Contextualização.....	24
1.1.1	Identificando estratégias e mecanismos da Rede Internacional Slow Food ...	29
1.1.2	Projeto Caracol, o <i>Start</i> da pesquisa	33
1.2	Problemática	41
1.3	OBJETIVOS: GERAL E ESPECÍFICOS	49
1.4	HIPÓTESES e QUESTÕES DE PESQUISA.....	50
1.5	Justificativa e Motivação	52
1.6	Caracterização Geral da Pesquisa	56
1.7	Delimitação da pesquisa	58
1.8	Originalidade, Ineditismo e Aderência ao programa	59
1.9	Estrutura da Tese	64
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	65
2.1	GESTÃO DE DESIGN.....	65
2.1.1	Nível operacional	71
2.1.2	Nível tático.....	72
2.1.3	Estratégia e nível estratégico	75
2.1.4	Abordagem sistêmica na gestão de design: estratégias para abordar as questões relacionadas aos sistemas alimentares comunitários	78
2.2	ABORDAGEM SISTÊMICA	90
2.2.1	Teoria Geral dos Sistemas e seus desdobramentos: novo modo de pensar	90
2.2.2	Pensamento sistêmico e abordagem sistêmica: contribuições para o design .	99
2.3	O APRENDIZADO SOBRE SISTEMAS ALIMENTARES PELA REVISÃO DE LITERATURA.....	104
2.3.1	Compreensão geral sobre sistemas alimentares.....	105
2.4	INOVAÇÃO SOCIAL.....	117

2.4.1	Design para inovação social	128
2.4.2	Comunidades Criativas	132
2.4.3	Infraestrutura para inovação social em SACs	136
2.4.4	Soluções habilitantes	145
2.5	SÍNTESE TEÓRICA	149
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	157
3.1	FASES DA PESQUISA	158
3.2	Fase 1 – PESQUISA EXPLORATÓRIA	159
3.3	FASE 2 – PESQUISA APLICADA – PESQUISA DE CAMPO E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	161
3.3.1	Pesquisa-Ação	161
3.3.2	Processo de projeto do NASDESIGN com a Pesquisa-Ação	163
3.3.3	Questionário com agentes estratégicos – Etapa Sentir	167
3.3.4	Entrevista coletiva com agentes táticos-operacionais – Etapa Sentir	167
3.3.5	Seminário 1 – Fase Sentir – Agentes táticos-operacionais e agentes operacionais	168
3.3.6	Seminário 2 – Fase Agir – Agentes táticos-operacionais e agentes operacionais 169	
3.3.7	Seminário 3 – Fase Agir – Mapa mental coletivo e aprofundamento nas estratégias 171	
3.3.8	Fase Agir – Desenvolvimento do Modelo de Apoio à Avaliação de Projetos do Slow Food Brasil para Mobilização Comunitária	171
3.3.8.1	<i>Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA/C)</i>	172
3.3.9	Seminário 4 – Fase Agir – Apresentação e discussão da ferramenta de Apoio à Avaliação de Desempenho	184
3.3.10	Seminário 5 – Fase Realizar – <i>Brainstorm</i> – levantamento de elementos para a Ferramenta Mapa de Sistema Alimentar	185

3.3.11	Seminário 6 – Fase Realizar – Teste do Modelo de Apoio à Avaliação de Desempenho	186
3.3.12	Apresentação final do Modelo de Apoio à Avaliação de Projetos do Slow Food Brasil para Mobilização Comunitária – Etapa Agir	188
3.3.13	Avaliação do Modelo de Apoio à Avaliação de Projetos do Slow Food Brasil para Mobilização Comunitária	189
3.3.14	Fase Agir - Desenvolvimento da Ferramenta Mapa de Sistema Alimentar.	190
3.3.15	Seminário 7 – Fase Agir – Aplicação e avaliação da ferramenta Mapa de Sistema Alimentar	192
3.3.16	Fase Realizar - Estruturação da Solução Habilitante – Guia de Design	195
3.3.17	Fase Realizar - Divulgação externa e avaliação da Solução Habilitante	196
3.4	ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA	198
4	RESULTADOS E DESENVOLVIMENTO DO GUIA: APRENDIZADOS DA PESQUISA-AÇÃO	199
4.1	ANÁLISE DOS DADOS	199
4.2	FASE SENTIR - QUESTIONÁRIO COM AGENTES ESTRATÉGICOS, ENTREVISTAS COM AGENTES TÁTICO-OPERACIONAIS E COM AGENTES OPERACIONAIS E APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS SISTÊMICAS.....	201
4.3	SEMINÁRIOS 2 E 3 – AGIR.....	206
4.4	DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE APOIO À AVALIAÇÃO DE PROJETOS DO SLOW FOOD BRASIL PARA MOBILIZAÇÃO COMUNITÁRIA.....	214
4.5	SEMINÁRIO 4 – AGIR – APRESENTAÇÃO DO MODELO E VALIDAÇÃO INICIAL	220
4.6	SEMINÁRIO 5 – AGIR – BRAINSTORM.....	220
4.7	SEMINÁRIO 6 – AGIR – APLICAÇÃO DO MODELO DE APOIO À AVALIAÇÃO	221
4.7.1	Avaliação do modelo de apoio à avaliação e considerações	224
4.8	Organização dos dados para iniciar a estruturação da SH.....	229
4.9	Desenvolvimento da ferramenta Mapa de Sistema Alimentar	231

4.9.1	Componentes da ferramenta Mapa de Sistema Alimentar.....	235
4.9.2	Aplicação da ferramenta	240
4.10	Avaliação da ferramenta e do procedimento adotado.....	243
4.11	REALIZAR.....	244
4.11.1	Estrutura e estágios da Solução Habilitante (SH)	244
4.11.2	Definição dos requisitos e das ferramentas da solução habilitante	248
4.11.3	Materialização da solução habilitante: guia de design para IS em SACs	256
4.11.4	Avaliação do Guia pelos agentes de mudança participantes da pesquisa-ação 259	
5	DISCUSSÕES GERAIS	265
6	CONCLUSÕES.....	274
	REFERÊNCIAS.....	278
	APÊNDICE A – Protocolo da RSL	290
	APÊNDICE B – Termos relevantes à pesquisa da RSL.....	302
	APÊNDICE C – Roteiro da E1	309
	APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TSLE)	316
	APÊNDICE E – Questionário aos agentes estratégicos	318
	APÊNDICE F – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) enviado aos respondentes do questionário	319
	APÊNDICE G – Roteiro para Entrevista Coletiva com Agentes táticos- operacionais.....	321
	APÊNDICE H – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido enviado aos entrevistados na Entrevista Coletiva	324
	APÊNDICE I – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ENVIADO AOS PARTICIPANTES DOS SEMINÁRIOS.....	327
	APÊNDICE J – Instrumento adotado no Seminário 1, contendo roteiro da entrevista semiestruturada e plano de uso das ferramentas aplicadas para coleta de dados	330

APÊNDICE K – PERGUNTAS ADOTADAS NA AVALIAÇÃO DO MODELO DE APOIO À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS PROJETOS	331
APÊNDICE L – Referências estudadas para a criação da ferramenta Mapa de Sistema Alimentar	334
APÊNDICE M - DECLARAÇÃO DE RECONHECIMENTO DA PESQUISA PELO SLOW FOOD BRASIL	338
APÊNDICE N – Elementos das categorias da ferramenta Mapa de Sistema Alimentar.....	339
APÊNDICE O – Avaliação da Ferramenta Mapa de Sistema Alimentar	345
APÊNDICE P – Áreas de preocupação, PVFs e PVEs.....	347
ANEXO 1 - Manifesto pela Educação do Slow Food.....	350

1 INTRODUÇÃO

A temática alimentar tem sido recorrente nas discussões de diversas instâncias: científicas, governamentais, organizacionais e sociais para contornar os problemas complexos atrelados aos sistemas alimentares. Dentre os problemas, estão os impactos ambientais que provocam mudanças climáticas pelos modelos de sistemas globais de produção alimentar (JÉGOU; CAREY, 2015). Estes modelos, de caráter estritamente capitalista, não se mostram capazes de acabar com a fome, ao mesmo tempo que geram desperdícios alimentares e de recursos naturais, e contribuem para o sobrepeso populacional devido aos aditivos aplicados em alimentos ultraprocessados. Assim, o impacto socioambiental tem demonstrado não compensar. Além disso, esses sistemas têm colocado os sistemas alimentares comunitários em situações comprometedoras, ao homogeneizar as culturas alimentares e produzir em larga escala – com uso de agrotóxicos danosos à saúde global –, em menor custo, muitas vezes por incentivos governamentais, causando uma desigualdade social de acesso a alimentos seguros e naturais. No entanto, essas comunidades do alimento, que vivem, muitas vezes, em seus territórios de origem, além de produzir e garantir o alimento local, também preservam culturas alimentares e sabedorias ancestrais sobre sementes, espécies e formas de cultivo e preparos que estão sendo ameaçados pelos sistemas industriais capitalistas. Sobretudo, porque a alimentação perpassa a questão da necessidade biológica e nutricional. A partir da alimentação, sistemas simbólicos são criados (PETRINI, 2001), incluindo valores que configuram algumas formas de sistemas alimentares. Inovações estão sendo pensadas e promovidas para transformar estes sistemas em sistemas mais justos e sustentáveis, revendo o uso de tecnologias para seu suporte.

Os problemas atrelados a esse tipo de contexto, que existe em um cenário com múltiplos interesses, muitas vezes conflitantes, demanda transformação radical e de longo alcance, ressaltando as perspectivas sociais. Pois, os problemas sociais não encontram respostas no paradigma de sociedade industrial. Assim, passou a crescer o discurso por mudanças sociais e a necessidade de medidas não tecnológicas para atender às necessidades destes grupos (HOWALDT; SCHWARZ, 2010). No sistema alimentar¹, o desenvolvimento tecnológico e

¹ Sistemas alimentares compreendem: enquanto serviços: a disponibilidade, o acesso, a distribuição, a estabilidade e utilização de alimentos, ligados ao bem-estar; enquanto agentes: agricultores, produtores locais, redes de distribuição, consumidores, agentes políticos, conselhos, organizações sociais, técnicos (BALLANTYNE-BRODIE; RAMSEY; WRIGLEY; MERONI, 2013). Ainda, sistemas alimentares com apelo sustentável, abordam questões como: diversidade, flexibilidade, igualdade, participação social, transparência, preparação e agilidade, diálogo entre agentes, soberania, ações locais, desenvolvimento de habilidades e aprendizados, geração de renda, pesquisas aplicadas (HIMANEN; RIKKONEN; KAHILUOTO, 2016). Para se

econômico também colocou em risco a segurança alimentar. Com isso, questões sobre segurança alimentar e nutricional (ou SAN)²³, nos contextos rural e urbano, passaram a obter atenção política, tornando-se parte da segurança nacional, devido à distúrbios urbanos que podem aumentar substancialmente os preços e acesso à alimentos (principalmente considerando a dependência de transações mundiais). Quanto à segurança alimentar e nutricional, a partir do documento da Secretaria Especial do Desenvolvimento Social, do Ministério da Cidadania, (BRASIL, 2013), podemos compreender que a segurança alimentar atualmente vai além da extinção da fome. Ela compreende o desenvolvimento de tecnologias sociais, a valorização do alimento local, da agroecologia⁴⁵, fortalecimento da agricultura familiar, defesa da biodiversidade, Direito Humano à Alimentação Adequada (ou DHAA), novos modelos de negócios e serviços. A segurança alimentar visa a soberania alimentar, e é um mecanismo para melhorar o sistema alimentar atual, principalmente no apoio à transição sustentável desse sistema. Nesse contexto, o design passou a ser aplicado no planejamento e na implementação de sistemas alimentares sustentáveis, como nos trabalhos *Alimentos Sustentáveis nas Comunidades Urbanas* (2012-2015), realizado por Jégou e Carey (2015) pela Rede Temática

tornarem resilientes, exploram o potencial de transformação para persistir pela constante inovação, planejamento e aprendizado (BLAY-PALMER; SONNINO; CUSTOT, 2016).

² No Brasil, a SAN tem por finalidade a: “realização do direito de todos ao acesso regular e permanente a alimentos de qualidade, em quantidade suficiente, sem comprometer o acesso a outras necessidades essenciais, tendo como base práticas alimentares promotoras de saúde que respeitem a diversidade cultural e que sejam ambiental, cultural, econômica e socialmente sustentáveis” (BRASIL, 2010).

³ A SAN compreende a disponibilidade, acesso, estabilidade e utilização de alimentos, ligada ao bem-estar (MAYE, 2019; BOOSSABONG, 2019). Este conceito possui relação com o conceito de soberania alimentar, o qual trata da justiça social e do desenho de paisagens alimentares urbanas mais inclusivas. Logo, não diz respeito a autossuficiência produtiva (SONNINO, TEGONI, DE CUNTO, 2019), mas ao pensamento sistêmico para melhorar a condição social em função do alimento. O qual, pelo olhar do design é um desafio e oportunidade para planejar como reinserir e empoderar as pessoas a desenvolverem seus próprios sistemas alimentares e como deles usufruírem (BALLANTYNE-BRODIE; RAMSEY; WRIGLEY; MERONI, 2013).

⁴ A agroecologia é inspirada no funcionamento dos supra-sistemas naturais, no manejo tradicional e indígena, no conhecimento científico e na divergência ao sistema produtivista capitalista da agricultura. Possui, atualmente, um ressignificado, o qual une o aspecto ecológico dos sistemas agrícolas, o contexto local e o caráter humano, pautando-se nas necessidades humanas, orientando a agricultura aos preceitos da sustentabilidade (EMBRAPA, 2006). A agroecologia vai além da agricultura orgânica, por pensar sistemicamente toda a cadeia alimentar. "Sempre que as práticas agrícolas são realizadas conforme as características locais ambientais, alterando-as o mínimo possível, o potencial natural do solo é melhor aproveitado" (PRIMAVESI; PRIMAVESI, 2011, p. 15). Essa prática depende, portanto, da sabedoria e conhecimento de quem faz o manejo, os agricultores. Cinco pontos são fundamentais para a agroecologia: solos vivos e com agregadas formas de organismos inter-relacionados bem estruturados; diversidade biológica; proteção do solo; bom desenvolvimento das raízes e autoconfiança do agricultor (PRIMAVESI; PRIMAVESI, 2011).

⁵ Para promover a agroecologia e a produção orgânica, em 2003 o governo federal criou o decreto de Nº 7.794, de 2012, estabelecendo a Política Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica. A qual visa “integrar, articular e adequar políticas, programas e ações indutoras da transição agroecológica e da produção orgânica e de base agroecológica, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a qualidade de vida da população, por meio do uso sustentável dos recursos naturais e da oferta e consumo de alimentos saudáveis” (BRASIL, 2019).

URBACT, em Bruxela, e na pesquisa de Krucken (2009), para a valorização dos alimentos locais, para citar alguns.

Em buscas de valorizar e apoiar a permanência dessas comunidades, entidades e organizações promovem ações, projetos e organizam movimentos sociais para agirem conjuntamente. Dentre esses casos, existe o movimento Slow Food, o qual, por meio dos agentes de mudança⁶ (ALTUNA; DELL'ERA; LANDONI; VERGANTI, 2017; SEN, 2010), realizam projetos em parcerias com as comunidades para apoiar seus desenvolvimentos locais. O Slow Food é reconhecido como um caso de inovação social no âmbito de sistemas alimentares sustentáveis (MANZINI, 2017). No entanto, essas parcerias encontram diversos desafios e limitações, a começar por conta dos contextos complexos, muitas vezes vulneráveis; dos recursos limitados para financiar os projetos, além de ser um movimento que se sustenta, primordialmente, pelo voluntariado, desafiando o tempo de dedicação para o estabelecimento de relações aprofundadas e de dedicação exclusiva aos projetos.

Diante dos problemas contemporâneos, Manzini (2017) e Vezzoli (2010) comentam sobre uma nova cultura de design. Na qual, estão compreendidos projetos ambientalmente sustentáveis; a promoção de novas configurações de infraestruturas relacionais e interacionais entre diferentes agentes, as quais resultam em soluções inovadoras capazes de fazer convergir interesses sociais, ambientais e econômicos; e o desenvolvimento de habilidades para operacionalizar/facilitar o processo de codesign, aplicando o design para ativar as comunidades criativas (MANZINI, 2019, MERONI; FASSI; SIMEONE, 2013). Dentre as aplicações dessa nova cultura do design, estão as pesquisas na área dos sistemas alimentares, podendo ser aplicadas para apoiar a atuação dos agentes de mudança (NEVES, 2017; BALLANTYNE-BRODIE, 2018; BALLANTYNE-BRODIE; TELALBASIC, 2017; BALLANTYNE-BRODIE; RAMSEY; WRIGLEY; MERONI, 2013; JÉGOU; CAREY, 2015). Com isso, a gestão de design com abordagem sistêmica tem potencial de se acoplar a esse movimento, para gerar estratégias e mecanismos para apoiar processos de inovação social, podendo tornar a realização de projetos por esses agentes mais eficaz, entendendo melhor as necessidades e requisitos das comunidades para promoverem as mudanças conforme o desenvolvimento desejado.

⁶ Por meio deles ocorre o gerenciamento de mudanças, pois são quem realizam as atividades específicas e apoiam a implementação dos projetos de mudança (ALTUNA; DELL'ERA; LANDONI; VERGANTI, 2017) junto às comunidades do alimento.

Estas estratégias podem ser organizadas e pensadas como soluções habilitantes (MANZINI, 2017; FREIRE; OLIVEIRA, 2017), visando fortalecer as relações dos agentes com as comunidades, e paralelamente, apoiar processos para buscar novos rearranjos socioeconômicos para um estilo de produção e valorização do alimento de modo sustentável. Esta tese de doutorado é desenvolvida nessa temática, onde a gestão de design com abordagem sistêmica foi aplicada, por meio da pesquisa-ação e o codesign, para projetar uma solução habilitante para favorecer o acoplamento estrutural social entre Slow Food e comunidades do alimento, buscando gerar infraestruturas relacionais, as quais são determinantes para a mudança incremental nos sistemas alimentares (BALLANTYNE-BRODIE, 2018; BUCHAN, 2017; SONNINO, 2019; MANZINI, 2017). A gestão de design oferece um olhar de gestão humano e relacional sobre como se configuram, organizam e funcionam os sistemas alimentares a partir dos seus agentes (COOPER; JUNGINGER, 2013), buscando estratégias conectivas entre os envolvidos (BEST, 2012; MANZINI, 2017; VEZZOLI, 2010) para viabilizar as mudanças e valorizar, como resultados, as melhorias sociais obtidas.

Este capítulo introdutório apresenta, após explanar sobre a temática, o contexto da tese apresentando mais profundamente sobre o Slow Food e suas estratégias enquanto movimento social internacional, problematizando sobre os desafios e necessidades de soluções de apoio aos projetos que visam transformações nos sistemas alimentares em direção a modelos mais sustentáveis, justificando a tese ao relacionar a Gestão de Design, Abordagem Sistêmica e Inovação Social para gerar uma solução habilitante aplicável a esse contexto. Ainda, apresenta a delimitação da pesquisa, sua originalidade, ineditismo e aderência ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Santa Catarina (Pós-Design/UFSC).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As pressões em escala global desafiam as localidades a conceberem soluções concretas para uma perspectiva de sistema alimentar sustentável (BLAY-PALMER; SONNINO; CUSTOT, 2016). Tem havido crescente consenso sobre a natureza dessas soluções. Segundo a pesquisa teórica realizada por Blay-Palmer; Sonnino e Custot (2016), alguns desses consensos consideraram importante não perder de vista o quadro macro-global, mas, defenderam que, para alcançar soluções sustentáveis, é necessário adotar um novo paradigma de "eco-economia mais criativo" (BLAY-PALMER; SONNINO; CUSTOT, 2016, p. 29, tradução nossa). O novo paradigma mencionado, necessita de uma **infraestrutura que facilite a mudança, criando ativos coletivos com base nas necessidades locais específicas**, respeitando as tradições

alimentares e mobilizando recursos apropriados. Essa infraestrutura começa com o principal objetivo: construir "economia comunitária" pós-política, com intuito de combater "as incapacidades fundadas pelo estilo de governo neoliberal e restrições relacionadas às mudanças de baixo para cima" (BLAY-PALMER; SONNINO; CUSTOT, 2016, p. 29, tradução nossa). Relacionado aos sistemas alimentares locais, estaria baseado em combater a homogeneização e dependência da política global do sistema alimentar. Pela perspectiva desses autores, o efeito negativo do neoliberalismo sobre o coletivo foi o isolamento causado, o qual nega o poder coletivo e faz com que os indivíduos sejam incapazes e desencorajados de negociar em nome do coletivo para "construir o bem comum, uma "ética de cuidado" baseada na comunidade" (BLAY-PALMER; SONNINO; CUSTOT, 2016, p. 29, tradução nossa).

Como estratégia de reversão desse isolamento, "as redes oferecem às comunidades um meio de compartilhar conhecimento sobre como lidar com os desafios globais e, no processo, desenvolver **conectividades** de solidariedade" (BLAY-PALMER; SONNINO; CUSTOT, 2016, p. 29, tradução nossa). Em convergência a essas ideias, o Slow Food é um movimento que se consolida enquanto rede internacional, e opera no fortalecimento de comunidades do alimento e na defesa da biodiversidade e de culturas locais.

Para entender sobre esta rede e seu funcionamento, de modo a compreender como o design, pela gestão com abordagem sistêmica, pode ser inserido para contribuir com suas ações, buscamos nas bases *Scopus* e *Web of Science* (WOS) os termos "“*Slow Food*” AND “*Management*””. Na base WOS, 16 artigos retornaram e 2 foram selecionados. Na base *Scopus*, 24 resultados retornaram e 1 foi selecionado, totalizando 3 artigos lidos integralmente. Os artigos selecionados, elucidaram sobre a história da rede, as ações estratégicas e modo de gestão. Ainda, trouxeram uma visão mais neutra sobre o movimento, em vista que a autora é voluntária no mesmo. Outras fontes também foram utilizadas, como o livro escrito por Carlo Petrini (2001), o livro publicado por Glenn Makuta (2018), articulador do Slow Food Brasil, os sites da rede (nacional e internacional) e a tese de doutorado de Chiara Gentile (2016), sobre a história do Slow Food no Brasil e Itália, a partir do projeto Fortalezas. Para comentar a delimitação da pesquisa, foram utilizados documentos internos, aos quais a pesquisadora teve acesso por ter atuado como voluntária no Projeto Caracol, sendo este o projeto institucional que motivou esta tese. Este projeto foi utilizado como base inicial para a pesquisa aplicada. Na fase projetual do NASDESIGN, denomina-se essa fase de *Start* (AROS, 2016), onde as primeiras aproximações com a comunidade a ser pesquisada são feitas, iniciando o levantamento das oportunidades de intervenção pelo design.

O Slow Food é o movimento criado em 1986 por Carlo Petrini⁷, jornalista e ativista, em Bra, na Itália. Em 1989 se tornou uma associação internacional sem fins lucrativos. Apesar de ter começado com um grupo liderado por Petrini, em uma manifestação contra a primeira loja do *fast-food McDonalds* na Itália (MAKUTA, 2018), o “movimento lento” não busca uma espécie de “guerrilha” contra a industrialização ou mesmo contra as redes de *fast food*. Seu objetivo é focar “energias em salvar as coisas que estão em vias de extinção, em vez de perseguir as novas de que não gostamos” (PETRINI, 2001, p. 26). Assim, o Slow Food concentra seus esforços para contribuir para uma alimentação *boa, limpa e justa*⁸ valorizando a biodiversidade, os produtores locais, o prazer alimentar, a soberania e segurança alimentar e nutricional e a educação alimentar, por meio da comunicação e divulgação de materiais educativos, pelo estabelecimento de comunidades do alimento, pela experiência em rede e compartilhamento de boas práticas e pela promoção de eventos como o Terra Madre, que busca reunir o máximo de envolvidos que atuam no sistema alimentar sustentável.

O Slow Food aborda o alimento como um elemento estratégico para promover o bem-estar social, no qual explora diferentes aspectos a ele relacionado. Makuta (2018), expõe a complexidade do alimento considerada pelo Slow Food, sendo compreendido como "a expressão de um idioma, música, poesia, rituais comunitários que fortalecem a identidade e os vínculos sociais" (MAKUTA, 2018, p. 20).

O Slow Food reforça a responsabilidade política, cívica e familiar, acreditando que a mesma deveria existir para valorizar, proteger e preservar as culturas locais, seus hábitos, alimentos, tradições, costumes. Compromete-se nesse sentido, no resgate, na reeducação e em oportunizar momentos de prazer a partir do alimento. Esses são seus valores de origem, que estão na sua filosofia. Os três principais objetivos, apresentados no *Manual Slow Food*, para realizar a sua missão são: construir redes alimentares (envolvendo produtores e co-produtores); proteger a biodiversidade e educar os consumidores (SLOW FOOD, 2016).

A estrutura do movimento está posta da seguinte forma:

- **Internacional:** em Bra, na região de Piemonte, na Itália, está localizada a sede internacional do Slow Food. Nela, é concentrada todo o planejamento da

⁷ Em 2016, Petrini foi nomeado Embaixador Especial da FAO na Europa, para contribuir na estratégia da Fome Zero (SLOW FOOD, 2019).

⁸ Slogan que ficou mundialmente conhecido a partir da publicação do livro intitulado Bom, limpo e justo, publicado por Petrini e o jornalista Carlo Petrini, em 2005 (ALTUNA; DELL'ERA; LANDONI; VERGANTI, 2017).

associação para promover o desenvolvimento da rede e dos projetos pelo mundo. A associação é coordenada pelo Conselho Internacional que conta com o Comitê Executivo para orientá-lo, sendo o órgão institucional mais alto. Carlo Petrini, fundador do movimento, deixou a presidência em 2022, dando vez a Edward Mukiibi como atual presidente do Slow Food Internacional.

- **Nacional:** Alguns países contam com estruturas em nível Nacional, como o Brasil. As sedes nacionais possuem autonomia de decisão, seguindo diretrizes do Slow Food Internacional. As estruturas nacionais coordenam suas atividades, oferecem apoio às comunidades Slow Food e organizam eventos. Representam o ponto fundamental de referência para os associados.
- **Local:** O Slow Food atua, também, por grupos locais, denominados comunidades Slow Food. Estas organizam suas reuniões, eventos, coordenam atividades e organizam eventos nas cidades e comunidades em que atuam.
- **Demais organismos:** para realizar os projetos e as metas, o Slow Food criou órgãos próprios. São eles: A Fundação Slow Food para a Biodiversidade, criada em 2003, presta apoio aos projetos do Slow Food em defesa da biodiversidade alimentar e tradições gastronômicas, como o projeto da Arca do Gosto (Quadro 1). A Fundação Terra Madre, criada em 2004, visa dar suporte ao crescimento da rede em nível global de comunidades de alimentos, chefs, acadêmicos e jovens que trabalham para um sistema alimentar sustentável. E a Universidade de Ciências Gastronômicas (UNISG), fundada em 2004, para formar profissionais com consciência da ecogastronomia e responsabilidade no mundo alimentar (SLOW FOOD, 2019)⁹.

Para conhecer a estrutura do movimento, com mais detalhes, e entender suas formas de atuação, é possível acessar o site oficial internacional e o site oficial brasileiro: <https://www.slowfood.com/> e <https://slowfoodbrasil.org.br/>, onde constam os projetos, campanhas, temáticas de atuação e as pautas atuais sobre as quais as ações estão sendo desenvolvidas.

O sentido por trás do termo *slow food* é ligado ao conceito de território, pois, para o movimento, preside nas culturas locais a resposta ao processo de homogeneização alimentar.

⁹ Disponível em: <https://www.slowfood.com/pt-pt/quem-somos/a-nossa-estrutura/>. Acesso em: 10 dez. 2019.

As culturas locais preservam a variedade e diversidade, sendo estas as chaves para o estabelecimento do diálogo, uma vez que constituem a base para os membros da rede e das comunidades se entenderem e reconhecerem-se (PETRINI, 2001).

Partindo da filosofia de que todos têm direito de comer bem e de que todos têm responsabilidade de defender a herança culinária, as tradições e culturas, o movimento segue o conceito de ecogastronomia¹⁰, entendendo que todos somos co-produtores. Tanto quem produz, quanto quem escolhe o que comer. Para isso, o acesso à informação sobre o alimento, em sua forma ampla, é fundamental para “co-produzir”.

Assim, o Slow Food vai defender e apoiar a qualidade do alimento, a qual é compreendida de três maneiras: [1] ORGANOLÉPTICA: o produto é bom (possui ricas qualidades de sabor, textura, cheiro etc); [2] AMBIENTAL: o produto é limpo, natural, sustentável; [3] SOCIAL: os produtores recebem uma retribuição justa; e, além disso, nas comunidades não se praticam discriminações de qualquer espécie, nem se recorre ao trabalho infantil¹¹” (SLOW FOOD BRASIL, 2019).

Para colocar em prática sua filosofia, o movimento atua junto a comunidades do alimento. Petrini definiu comunidade do alimento como:

Uma entidade fisicamente identificável, que tem valores, interesses e propósitos comuns e que está engajada através da proteção das sementes, colheita, produção, cultivo, pesca, processamento de alimentos, distribuição de alimentos, marketing, educação e outras atividades ecogastronômicas, trazendo produtos artesanais produzidos em pequena escala para os consumidores (SLOW FOOD BRASIL, 2019).

Para apoiar as comunidades do alimento e proporcionar uma conscientização e co-responsabilização sobre o sistema alimentar, o Slow Food desenvolve projetos, eventos e campanhas em diferentes formatos e com objetivos específicos (para mais detalhes, acessar os sites supracitados).

¹⁰ A ecogastronomia para o Slow Food representa a união entre a ética e o prazer alimentar. Resgata a dignidade cultural do alimento, buscando a sensibilidade do gosto e a preservação da biodiversidade. Busca sensibilizar nas pessoas uma atitude de respeito e interesse na cultura ecogastronômica, para apoiar aqueles que lutam e defendem a biodiversidade agrícola em todo o mundo (SLOW FOOD BRASIL, 2019).

¹¹ Conforme definição no site do Slow Food Brasil. Disponível em: <http://www.slowfoodbrasil.com/comunidades-do-alimento>. Acesso em: 10 dez. 2019.

1.1.1 Identificando estratégias e mecanismos da Rede Internacional Slow Food

Altuna; Dell’Era; Ladoni e Verganti (2017) mapearam os pilares que mantêm e solidificam o Slow Food enquanto movimento em rede:

Voluntariado: O movimento foi crescendo pela motivação das pessoas em atuarem de forma voluntária. Nesse formato, a motivação parte de uma vontade própria de "curar o mal-estar" (ALTUNA; DELL’ERA; LANDONI; VERGANTI, 2017, p. 281) sem que tenha qualquer recompensa externa. As ações vão sendo validadas pelo próprio grupo, sendo esta forma de organização que fortalece o movimento e possibilita o "contágio" em mais pessoas. Segundo Gentile (2016), a presença de voluntários da rede representa, por si só, uma oportunidade de aprendizado, pois tem maior eficácia pelo contato físico *in loco* nas comunidades. Ainda, a autora mencionou que o movimento atua e se amplia pela **reflexão sobre as experimentações, sendo este o principal método de avaliação**, o qual vai gerando novas estratégias de ação e possibilita novas experiências para os membros voluntários.

Postura e valores: Quatro características foram mapeadas sobre os membros desse movimento. Estes devem ter a **[1] mente aberta e pensamento crítico**, para ir além do encontro de falhas, mas "questionar e avaliar as reivindicações antes de decidir ou agir" (ALTUNA; DELL’ERA; LANDONI; VERGANTI, 2017, p. 282); **[2] Valorizar as raízes compartilhadas** e **[3] estabelecer relações amigáveis** para gerar uma dinâmica saudável de grupo. Pois, conforme mencionado a partir de Farrel (2001), o trabalho é melhor realizado por pessoas criativas quando colaboram e se identificam entre si (ALTUNA; DELL’ERA; LANDONI; VERGANTI, 2017). **[4]** A presença de um **líder carismático**, que neste caso, começou com a figura de Petrini. Mas, em todas as comunidades atuais, essa figura é importante para engajar e mobilizar as ações locais.

Institucionalização de identidade: A forma como o Slow Food consolida sua visão perante a sociedade, se dá pelo constante reconhecimento de "ameaças" da biodiversidade, adotando esse gatilho como promoção de suas ações para solidificar sua identidade.

Agente de mudança: o gerenciamento de mudanças se dá pelos **agentes de mudança** que realizam atividades específicas, apoiando a implementação de projetos de mudança (ALTUNA; DELL’ERA; LANDONI; VERGANTI, 2017), que vão criando novos projetos de sociedade (SACHS, 2004). O Slow Food provocou forte influência em diversas iniciativas locais e na indústria de alimentos a partir de suas ações; das instituições próprias que divulgam seus valores, como a Universidade de Ciências Gastronômicas (UNISG) e a Editora; seu

manifesto e uma plataforma de valores atualmente consolidada. As estratégias adotadas pelo Slow Food para ser um agente de mudança são:

1. **Comunicar** seu significado, expressando pensamentos, sentimentos ou informações.
2. **Explicar** o seu significado, para além da comunicação, a vontade de gerar conhecimentos à sociedade, como exemplo a UNISG. Por meio de plataformas habilitantes, pode realizar "derramamentos visionários". Ou, nas palavras de Manzini (2017), oportunizar a replicação dos seus significados e engajar mudanças sistêmicas.
3. **Incorporar** o significado a partir de concretizações do significado na realidade. Ou seja, criar mecanismos que ajudem a incorporar as ideias e filosofia do movimento em realidades específicas. Seria como realizar a inovação social, propriamente dita, o agir para a mudança.
4. **Transferir** o significado, esta estratégia tem relação com a influência sobre outras pessoas, instituições que podem se apropriar da filosofia e valores do Slow Food, montando outras organizações, com significados renovados. A partir do amadurecimento de uma inovação, esta pode influenciar outras situações, com novas interpretações.
5. **Alimentar** o significado criado significa nutrir o sentido das ações. Como exemplo, a comunidade de alimentos Terra Madre que visa manter os produtores em contato para fortalecer conhecimentos, habilidades, por meio do contato direto e das relações estabelecidas, da comunicação, do ensino e de trocas.

Ainda, Brunel (2017) caracterizou o Slow Food como um ecossistema criativo que proporciona a inovação social, corroborando as iniciativas mencionadas por Altuna; Dell’Era; Ladoni e Verganti (2017).

Bommel; Spicer (2011), também pesquisaram as estratégias utilizadas pelo Slow Food, identificando como principal estratégia o movimento social de base. O qual inicialmente envolveu gastrônomos e agricultores, mas expandiu o interesse para ativistas sociais e ambientais, pesquisadores, instituições, universidades, empreendedores, entre outros.

Para os autores, o movimento se dividiu em dois momentos: de 1986 a 2000, era um pequeno grupo que defendia a gastronomia, e de 2000 em diante, passou a uma base mais ampla em defesa da ecogastronomia, ampliando os discursos e ganhando maior relevância perante

diferentes agentes. O **movimento social enquanto estratégia**, se estabelece pelas **ações para enfrentar desafios coletivos**, pautados por **objetivos comuns entre voluntários e pessoas que se solidarizam para praticar a mudança** (BOMMEL; SPICER, 2011).

Uma definição semelhante foi apresentada por Rombach; Bitsch (2015), na qual o movimento social é definido por uma orientação **normativa** compartilhada (**nível estratégico**, ligado à missão da organização), por uma identidade coletiva e desejo de mudar as condições políticas ou culturais por meio de ações compartilhadas orientadas aos objetivos do movimento. Para isso, o **discurso é o principal mecanismo de geração de identidade comum (estratégia tática)**, capacitando a ações políticas, pois ele estabelece regras, lógica ou forma subjacente, as quais definem as relações entre uma série de elementos distintos (BOMMEL; SPICER, 2011). A partir das **ações dos voluntários**, Rombach; Bitsch (2015), identificaram-na como **estratégia tática de ganho material** para promover mudanças na sociedade. A partir da valorização de fornecedores locais de alimentos de pequena escala, os voluntários praticam uma espécie de "*buycott*" ao modelo vigente de homogeneização pela industrialização agrícola (2015, p. 16), valorizando produtores locais individualmente.

O **ganho simbólico é a estratégia tática realizada pelo movimento a partir da participação voluntária**, na qual os membros podem se realizar por meio de três tipos de motivações: por [1] identificação (promover o valor e a comensalidade dos alimentos e fazer parte das atividades do Slow Food), por [2] ideologia (agir contra o desperdício de alimentos e preocupações com as práticas agrícolas) ou por [3] instrumentos (abordando a saúde e prazer).

Segundo os autores, a oportunidade de realização pessoal no movimento é o que justifica que os voluntários, além de atuarem gratuitamente, paguem um valor para se associarem ao movimento (ROMBACH; BITSCH, 2015). A voluntária adesão da taxa de associação reforça a importância dos objetivos organizacionais e o desejo dos voluntários em serem "agentes de mudança" (ALTUNA; DELL'ERA; VERGANTI, 2011).

Bommel; Spicer (2011) destacaram a importância da hegemonia (coalizões de diferentes agentes) para estabelecer os vínculos fundamentais para a manutenção do movimento, consolidando um campo dinâmico entre instituições de pesquisa, restaurantes, agricultores, governos, ativistas, entre outros. Isso se faz possível pelos "pontos nodais" que foram sendo abstraídos para permitir a ampliação do campo de ação do movimento, mas mantendo uma certa coerência às atividades e aos objetivos principais.

Inicialmente, a estratégia adotada era de uma organização de movimento cívico, passando para abordagens de "infra-política"¹², para, após seu crescimento e maior influência, a fim de alcançar maior reconhecimento, passaram a atuar em atividades políticas formalizadas, como na situação em que chega ao Brasil, em um momento em que o movimento já estava mais consolidado (no ano de 2003). Os convívios locais, atualmente comunidades Slow Food, são estratégicos ao movimento para permitir uma articulação de base por meio de atividades diretas (atuando de forma operacional), como no caso do Projeto Caracol. Esse tipo de organização permite uma "estratégia de autonomia" por parte dos voluntários. Ainda, enquanto estratégias de engajamento, o movimento conseguiu se envolver com entidades políticas cujos recursos são significativos e dão maior visibilidade, como a ONU. No decorrer dos anos, o movimento foi conseguindo espaço para criar colaboração com elites políticas. Paralelamente, Bommel; Spicer (2011) mencionaram que tal ampliação gerou uma certa tensão, pois passou a demandar uma gestão e apoio de processos diferentes. Por um lado, seguem demandando organizar, envolver e agir no nível da convivência, em contextos locais, e, por outro, processos formais mais amplos e estratégicos de interação com níveis globais. Por isso, a necessidade de estratégias táticas, habilitantes e facilitadoras, parecem pertinentes para unir o nível estratégico ao operacional, em vistas de contribuir na formação dos vínculos hegemônicos, os quais recaem sobre a importância das relações sociais.

No Brasil, a atuação do movimento começou, oficialmente em 2003. Mas, sua chegada ocorreu antes disso pela chefe de cozinha Margarida Nogueira, que fundou em 2000 o Convívium do Rio de Janeiro, o primeiro do país (GENTILE, 2016). Desde então, o Brasil tem se destacado enquanto resultados alcançados na defesa da biodiversidade, conforme publicado no site internacional¹³, e conta com aproximadamente 60 Convívios, mais de 200 Comunidades do Alimento (hoje 200 Comunidades Slow Food Brasil, em média) e 10 Grupos de Trabalho (GTs) ligados às redes Slow Food Brasil e Terra Madre (MAKUTA, 2018).

De acordo com Gentile (2016), a atuação no Brasil esteve desde o início em parceria com o governo e ministérios, apoiando o desenvolvimento sustentável em função do alimento. Segundo a autora, a chegada do Slow Food teve forte relação com o governo do Presidente Luis Inácio Lula da Silva, na época, no qual muitas políticas em defesa da agricultura familiar e de desenvolvimento sustentável foram sendo criadas, como a Lei Orgânica de Segurança

¹² A infra-política foi definida pelos autores como bases de mudanças mais sutis, que influenciam a política, mas não chega a se consolidar enquanto tal.

¹³ Disponível em: <https://www.slowfood.com/pt-pt/biodiversidade-pode-salvar-planeta-2/> Acesso em: 11 dez. 2019.

Alimentar e Nutricional (LOSAN), Lei nº 11.346/2006; a Política Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (PNSAN) e o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (SISAN), regido pela PNSAN, entre outras políticas, programas e ações. Durante o primeiro mandato, um conjunto de ações, programas, planos nacionais foram criados para preservar, defender, valorizar a biodiversidade e a agricultura tradicional do país. Nesse cenário, o movimento Slow Food teve interesse no país, sendo efetivado em 2003 sua instalação. Foi a partir da premiação ao povo indígena *Krahô's* na defesa do milho *pôhypey* que esta parceria se concretizou. Atualmente, membros da Associação Nacional Slow Food são ex-integrantes de Ministérios, como o caso de Humberto Oliveira, que foi Secretário de Desenvolvimento Territorial (SDT) do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), ou, ainda, atuam como deputados, como no caso do Marcos José de Abreu, deputado estadual de Santa Catarina, ex-vereador de Florianópolis, que atuou como voluntário da rede. Por essa aproximação, uma das estratégias adotadas no Brasil pelo movimento, para propagação de sua filosofia e fortalecimento de sua agenda, é a atuação de voluntários junto a Conselhos, como Conselhos de Alimentação Escolar (CAE), e Conselhos Municipal e Estadual de Segurança Alimentar e Nutricional (CONSEA). Deste último, a pesquisadora integrou como suplente e, posteriormente, titular de setembro de 2019 a abril de 2023. Por meio desses espaços, o movimento ganha influência na proposição de políticas públicas e na discussão de ações e caminhos para a segurança alimentar e nutricional, em toda sua complexidade. No contexto brasileiro, uma realidade diferente é percebida em relação a crítica identificada na pesquisa de Rombach; Bitsch (2015). Segundo esses autores, em alguns países da Europa, o Slow Food é um movimento visto como acessível apenas a membros ricos da sociedade, concentrando suas ações em produtos gastronômicos caros e adotando uma visão nostálgica e romântica da ruralidade, além da falta de ativismo político por parte dos voluntários. Podemos supor que essa divergência se dê pela diversidade entre os continentes, sobretudo pela realidade de alta desigualdade social no Brasil. No país, foi justamente pela articulação política que o movimento se estabeleceu. Esta mesma articulação e alinhamento às políticas sociais é presente no Projeto Caracol, apresentado a seguir.

1.1.2 Projeto Caracol, o *Start* da pesquisa

O Projeto Caracol foi criado pelo Grupo de Trabalho Slow Food Brasil Educação (atual Comunidade Slow Food Brasil Educação) em 2017, e teve como slogan: “Fortalecimento,

autonomia e participação social em comunidades produtoras de alimentos”, enquadrando-se enquanto projeto que visa a inovação social em sistemas alimentares (estes valores também são ressaltados na literatura sobre sistemas alimentares comunitários, mencionados no tópico 2.3). A CSF Brasil Educação resulta de um grupo multidisciplinar, que pratica os métodos da Educação do Gosto e do Paladar, além de experimentar diferentes métodos e abordagens em ações que visam a Educação Alimentar e Nutricional (EAN)¹⁴, para promover a soberania e SAN, apoiando a população em geral, as comunidades do alimento e os produtores. No *Manual de Práticas Educacionais do Gosto*, na versão em Inglês, é apresentado a tipologia educacional do gosto, demonstrado na Figura 1.



¹⁴ A EAN está inserida no âmbito das políticas públicas no contexto de promover a saúde a Segurança Alimentar e Nutricional (SAN). A EAN dialoga com a Política Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (PNSAN), a qual tem sua determinação legal a partir da Lei Orgânica de Segurança Alimentar e Nutricional (LOSAN), Lei nº 11.346/2006. A LOSAN foi estrategicamente criada para desenvolver ações e políticas de natureza da SAN, orientadas pelos princípios da soberania alimentar e do DHAA, de modo a garantir o DHAA que foi sentido ameaçado pelas recentes crises mundiais alimentar, econômica, energética e ambiental, as quais representam as quatro crises sistêmicas mapeadas pelo Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (CONSEA). A LOSAN se trata de uma política pública permanente e intersetorial. O Marco de Referência de Educação Alimentar e Nutricional para as Políticas Públicas é resultado da construção participativa de cidadãos, profissionais, gestores, representantes da sociedade civil, professores e acadêmicos, em vista de contribuir para o DHAA. A EAN é considerada estratégia fundamental para prevenir e controlar problemas alimentares e nutricionais contemporâneos, por meio da promoção de práticas alimentares saudáveis. A partir de 2003, ações de EAN foram intensificadas, como as iniciativas públicas de requalificação do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), definindo a compra de pelo menos 30% dos alimentos destinados à merenda escolar serem provenientes da Agricultura Familiar, além de inserir a educação alimentar e nutricional no processo de ensino e aprendizagem; e do Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT), entre outras ações estratégicas (BRASIL, 2012). Nesse mesmo ano a parceria entre Brasil e Slow Food foi concretizada.

Fonte: Slow Food (2016, p. 9).

O Projeto Caracol surgiu como uma oportunidade inédita para a RSFB de disseminar, de forma articulada, a Educação do Gosto no Brasil, afinando seus princípios com as demandas das políticas públicas em EAN, sendo este o seu foco. Segundo o *Marco de Referência de educação alimentar e nutricional para políticas públicas* (BRASIL 2012), a EAN contribui para a segurança alimentar no estímulo de **prática crítica e consciente sobre a alimentação**, pensando modos de **preservar a saúde e reconfigurar o sistema alimentar justo e sustentável**. Essa iniciativa política possui convergência com as práticas da CSF Brasil Educação e serve de respaldo para suas ações e formulação do Projeto Caracol.

No Manual de Educação Slow Food (2010) (disponível no [Anexo 1](#)), *Slow Food Education Handbook*, o movimento expressa que a educação e o treinamento de futuras gerações não devem mais ser limitados àqueles fornecidos pelas instituições formais. O manual ressalta a responsabilidade individual e coletiva da educação, pela qual instituições, políticas, associações, cooperativas, centros culturais e famílias exercem importante contribuição nessa formação. Nesse sentido, os Grupos de Trabalho de Educação buscam recuperar e fomentar o papel da comunidade, explorando a geração de saberes e conhecimentos ligados com a cultura material e social entorno da cultura do alimento. Para isso, o movimento valoriza o aspecto sistêmico do alimento, reconhecendo a interdependência entre meio ambiente e bem comum.

O Projeto Caracol foi elaborado colaborativamente pelos membros do GT Educação, na época, e membros da Associação Slow Food Brasil, por meio de reuniões virtuais, “intercaladas com trabalho de articulação local por cada educador e trabalho de escrita” (PROJETO CARACOL, 2016). Teve como objetivo geral o desenvolvimento de comunidades do alimento que estivessem em situações desfavorecidas. No Quadro 1, sintetizamos as informações coletadas no documento do Projeto Caracol.

Quadro 1: Síntese do Projeto Caracol

Aspectos do projeto	Descrição
Objetivo geral	Contribuir para o fortalecimento, autonomia e participação social de comunidades produtoras de alimentos locais em ações de Educação Alimentar e Nutricional (EAN) da política pública intersetorial de Segurança Alimentar e Nutricional (SAN).
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • 1 - Sensibilizar as comunidades envolvidas para a valorização de produtos locais da cultura alimentar e biodiversidade brasileira instrumentalizando-as na utilização dos mesmos na alimentação; • 2 - Incentivar a atuação das comunidades nos espaços de construção e implementação de ações em Educação Alimentar e Nutricional das Políticas Públicas

	de Segurança Alimentar e Nutricional e Alimentação Escolar, estimulando a articulação em Rede; <ul style="list-style-type: none"> • 3 - Qualificar metodologias e práticas educativas transdisciplinares em Educação Alimentar adaptando os princípios de educação do gosto Slow Food para a realidade das comunidades locais brasileiras.
Aspectos do alimento considerados	culturais, afetivos, socioambientais, econômicos, nutricionais.
Valores e práticas que visam construir e realizar	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento • Autonomia • Participação social em ações de Educação Alimentar e Nutricional (EAN) da política pública intersetorial de Segurança Alimentar e Nutricional (SAN) • Contribuir para segurança alimentar (agroecologia) • Ampliação (ou resgate) do paladar • Conhecimento sobre biodiversidade alimentar • Produção de materiais educativos
Formatos de ações previstos	Encontros, oficinas, intercâmbios, e realização de atividades que fomentem a atuação destas comunidades nos espaços de construção e implantação de políticas públicas.
Público	Comunidades produtoras de alimento da Rede Slow Food Brasil, em especial mulheres . Que façam parte da Rede Terra Madre
Avaliação	A avaliação do projeto se dá de forma qualitativa e informal , em forma de roda de conversa. Consideram que esse método de avaliação tem contribuído no alinhamento de expectativas e satisfações perante os objetivos. Para o monitoramento do projeto, como um todo, utilizam uma matriz que permite a sistematização das informações para registro, análise do financiador, entre outras questões.
Avaliação das atividades	Cada atividade terá um <u>roteiro de avaliação para monitoramento dos indicadores propostos e avaliação geral</u> . O coordenador de cada atividade fica responsável por conduzir uma avaliação . Em função do perfil e do número de pessoas participantes, a avaliação pode ser feita: <ul style="list-style-type: none"> • em forma de roda de conversa com todas participantes; • em forma de roda de conversa com monitores e responsáveis pelo grupo (representante comunitário, gestores, coordenadores de escola, etc.); • em forma de questionário a se respondido pelos participantes; • em forma de questionário a se respondido pelos organizadores da atividade.
Monitoramento	O monitoramento consiste em acompanhar: <ul style="list-style-type: none"> • Cronograma proposto e realizado • Envolvimento e satisfação das pessoas da equipe de monitores/ multiplicadores, novas aprendizagens • Público alcançado e reação/ manifestação de interesse após atividades
Estratégia de financiamento	Ações de captação de recursos, enviando projetos para fomento por editais e fundações, lançando campanhas de financiamento coletivo (principalmente para pagar a publicação), lançando produtos institucionais para venda, entre outras ações.
Estratégias de divulgação	As práticas serão divulgadas através de ferramentas disponibilizadas com o projeto, tais como uma publicação impressa, um audiovisual, material para o site institucional SFBR, além da disponibilidade do grupo em auxiliar os multiplicadores e desenvolverem suas práticas.

Fonte: Projeto Caracol (2017), GT Educação, adaptado pela autora.

Quanto a avaliação, no projeto foi sugerido “envolver todo o público beneficiário na avaliação, tomando os cuidados de adaptação ao formato mais adequado com o qual o público tenha familiaridade. Ainda, cada educador ficará responsável por fazer um monitoramento

contínuo analítico do processo todo, que se inicia com o diagnóstico de cada grupo envolvido”. Também “deverão ser organizados relatos com reflexão crítica sobre os sucessos, insucessos e potencialidades de replicação”. Após os relatos, os mesmos deveriam ser compartilhados com a equipe de trabalho em forma de resumo de cada avaliação, colaborando no amadurecimento do projeto. Esses materiais foram divulgados na Assembleia da Associação Slow Food Brasil. Também foi organizado um evento *online* de lançamento do documentário, em 2020, com as comunidades participantes convidadas a falarem sobre o projeto, e do livro gerado para divulgação, em 2021, em um papo com autores, também *online*.

De forma experimental, por ter sido a primeira experiência nesse formato, o projeto foi sendo adaptado para as diferentes realidades das comunidades nas quais foi implementado. Igualmente, as metodologias e práticas foram sendo pensadas para cada contexto, no decorrer do projeto. Dessa forma, já visava como objetivo melhorar a qualidade das aplicações, como um processo de aprendizagem social e coletiva.

O modo como o projeto foi aplicado na cidade de Florianópolis, foi por meio da parceria do GT Educação a um Projeto Comunitário, no bairro Monte Cristo, coordenado por alguns líderes comunitários. Este Projeto Comunitário trouxe um aspecto inovador ao Caracol, por ser realizado em uma comunidade de contexto urbano. Ainda, a partir desse Projeto Comunitário, foi possível concretizar um “sonho coletivo”: a implementação de uma cozinha comunitária.

A comunidade local destinou um espaço ocioso da associação de moradores do bairro, e solicitou apoio do movimento para implementar a cozinha comunitária e realizar formações da comunidade para o uso, como forma de desenvolvimento local. Tais especificidades, demandaram um ajuste do Projeto Caracol para este contexto, direcionando suas ações para o planejamento estratégico deste espaço (conforme as atividades mencionadas na Temática 5, no Quadro 2), dando menos ênfase às práticas educativas, as quais são o foco do GT Educação.

Assim, a parceria estabelecida na cidade de Florianópolis foi entre o GT Educação, a Comunidade SFB Mata Atlântica (ao qual a pesquisadora é associada) e o Projeto Comunitário. Vale mencionar que a escolha dessa parceria se deu por dois motivos: primeiro, alguns integrantes da CSFB Mata Atlântica já atuavam junto a essa comunidade, segundo, por ser um projeto cujo objetivo é desenvolver a gestão de resíduos, compostagem e a agroecologia urbana, representando uma oportunidade para o fortalecimento de conhecimentos locais e a ampliação de conhecimentos sobre a biodiversidade alimentar. Por ser a única comunidade do alimento em contexto urbano escolhida pelo Projeto Caracol, seus integrantes puderam, a partir desse

caso, explorar a cidade na dinâmica cultural do alimento e compreender seus desafios. Como, por exemplo, o uso de terra; os conhecimentos prévios dos moradores; a valorização dessa atividade como algo possível de ser praticado em uma escala local, suprimindo necessidades das famílias locais; o reconhecimento dos alimentos como parte da biodiversidade e com valor diferenciado por ser plantado pela própria comunidade.

No intuito de compartilhar as experiências desse caso, um grupo de *Whatsapp* foi criado como espaço de interação social entre os agentes do SF envolvidos. O qual, foi solicitado pela pesquisadora para ser uma fonte inicial de coleta de dados. Essa solicitação foi acatada pelos componentes do grupo, entre os quais estão seis integrantes. Os três coordenadores do projeto, um atuante em Florianópolis e os outros dois em duas cidades do estado de São Paulo, além de dois voluntários que realizaram ou apoiaram as atividades realizadas (dentre eles a pesquisadora). Em Florianópolis houve uma transição de coordenador local, devido a mudança da antiga coordenadora para a Espanha. Posteriormente, para a pesquisa, um grupo específico foi criado para combinar os seminários, compartilhar os andamentos e esclarecimentos.

Um dos desejos mencionados no Projeto era que as atividades tivessem continuidade mesmo que ele fosse finalizado. Considerando os agentes envolvidos multiplicadores naturais, os beneficiários diretos poderiam dar continuidade ao aprendizado alcançado, capacitar outras pessoas e comunidades, além de os colaboradores e educadores serem transformados em multiplicadores dessa prática, atuando em outras comunidades. A maneira de viabilizar isso, foi pensada para como um encorajamento por parte da Rede junto aos parceiros locais.

Quanto a gestão e planejamento, no documento do Projeto Caracol a equipe explicou sobre a estrutura da Associação Slow Food Brasil, a qual foi formalizada em 2011 como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (ou OSCIP)¹⁵. Esta, presta apoio e representa uma estrutura formal da Rede Terra Madre Brasil. A Associação leva como missão a organização e gestão colaborativa, integrativa e representativa, tal qual estabelecido pela Rede Internacional, a estrutura da Associação é no site do Slow Food Brasil.

¹⁵ A Lei N.º 9.790 (BRASIL, 2019) qualifica uma OSCIP como pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, que atuem em áreas de interesse social, típicas do setor público. São aquelas entidades do terceiro setor. Algumas atividades de interesse social previstos na lei, que possuem relação com o Slow Food, podem ser mencionadas: promoção de atividades de voluntariado; experimentação de novos modelos socioprodutivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego, bem como promoção da cidadania, democracia, direitos humanos, desenvolvimento de tecnologias, divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos, além de outros estabelecidos no Art. 3º desta lei. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9790.htm. Acesso: 20 dez. 2019.

As atividades propostas pelo Projeto Caracol se inserem em cinco temáticas, apresentadas no Quadro 2, junto às descrições das atividades relacionadas a elas realizadas na cidade de Florianópolis, para exemplificar.

Quadro 2: Descrição das atividades realizadas no Projeto Caracol em Florianópolis

Temática 1	Sensibilização em Comunidades
Atividades realizadas	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina de Boas Práticas em Manipulação de Alimentos para Microempreendedoras comunitárias da Cozinha Comunitária. Data: 01/08/2019. Local: Cozinha Comunitária. Público: 12 pessoas - Oficina de aproveitamento integral dos alimentos com metodologia Disco Xepa. Data: 26/09/2018. Local: Cozinha Comunitária – Comunidade Chico Mendes, Florianópolis/SC. Público: 48 pessoas durante os dois períodos.
Temática 2	Oficinas de aprofundamento
Atividades realizadas	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina de aproveitamento integral da bananeira com chef Cláudia Mattos. Data: 14/12/2018. Local: Comunidade Chico Mendes, Florianópolis. Público: 30 pessoas. - Oficina de aproveitamento integral dos alimentos para produção de refeições para o Banquete. Data: 26/02/2019. Local: Cozinha Comunitária, Chico Mendes. Público: cerca de 40 pessoas. - Oficina de preparação de “comida de buteco”, quitutes com matérias primas locais e aproveitamento integral dos alimentos visando incremento para microempreendedoras comunitárias. Data: 21/08/2019. Local: Cozinha Comunitária. Público: 20 pessoas.
Temática 3	Oficinas com Crianças e jovens
Atividades realizadas	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina culinária no dia das crianças da Comunidade Chico Mendes. Data: 12/ 10/2018. Local: Cozinha Comunitária, Comunidade Chico Mendes, Florianópolis. Público: cerca de 60 crianças e adolescentes. - Oficina de agricultura urbana e compostagem com o Projeto Parceiro. Data: 09/11/2018. Local: Cozinha Comunitária, comunidade Chico Mendes, Florianópolis. Público: total 80 crianças e adolescentes nos dois turnos. - Oficina culinária com Adriana Vernacci. Data: 09/11/2018. Local: Cozinha Comunitária, comunidade Chico Mendes, Florianópolis. Público: total de 80 crianças e adolescentes nos dois turnos. - Percurso Sensorial e Oficina do Sabor. Data: 09/11/2018. Local: Chico Mendes, Florianópolis. Público: total de 80 crianças e adolescentes envolvidos nos dois turnos. - Mutirão de agricultura urbana com jovens e crianças no espaço externo à Cozinha Comunitária. Data: 07/09/2019. Local: Cozinha Comunitária. Público: 15 pessoas.
Temática 4	Ações educativas em eventos comunitários
Atividades realizadas	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio da equipe Caracol na criação da Cozinha Comunitária da comunidade beneficiária. Data: semanalmente durante os meses de agosto e setembro de 2018. Local: Cozinha Comunitária – Comunidade Chico Mendes, Florianópolis/SC. Público: 20 pessoas. - Ação de Disco Xepa focada na sensibilização para o desperdício de alimentos e combate à fome (inauguração da Cozinha Comunitária). Data: 27/09/2018. Local: Cozinha Comunitária – Comunidade Chico Mendes, Florianópolis/SC. Público: cerca de 80 pessoas. - Oficinas culinárias na festa de celebração do dia das crianças na comunidade beneficiária. Data: 11 e 12/10/2018. Local: Cozinha Comunitária – Comunidade Chico Mendes, Florianópolis/SC. Público: cerca de 60 crianças e adolescentes. - Ação em apoio à Festa da Família do Projeto da Comunidade parceiro do SF. Confraternização de fim de ano da comunidade Chico Mendes e fechamento do planejamento participativo mediado pela equipe Caracol. Data: 14 e 15/ 12/ 2018. Local: Cozinha Comunitária – Comunidade Chico Mendes, Florianópolis/SC. Público: cerca de 100 pessoas. - Disco Xepa Day Cozinha Comunitária. Data: 11/05/2019 de 09 às 17 horas. Local: Cozinha Comunitária. Público: 50 pessoas.
Temática 5	Oficinas para incidência política

Atividades realizadas	<ul style="list-style-type: none"> - Mediação do Planejamento Estratégico Participativo da Cozinha Comunitária: encontro com equipe do coletivo parceiro do Projeto Caracol. Data: 18/11/2018. Local: Cozinha Comunitária, Chico Mendes, Florianópolis. Público: 8 pessoas. - Mediação do Planejamento Participativo da Cozinha Comunitária: encontro com grupo de mulheres. Data: 23/11/2018. Local: Cozinha Comunitária, Chico Mendes, Florianópolis. Público: 16 pessoas. - Mediação do Planejamento Participativo da Cozinha Comunitária: encontro com parceiros estratégicos da Cozinha, comunitários e institucionais. Data: não informada. Local: Cozinha Comunitária, Chico Mendes, Florianópolis. Público: 28 pessoas, representantes de diversas iniciativas. - Ação em apoio ao Banqueteço, em defesa do Conselho de Segurança Alimentar e Nutricional com participação da comunidade Chico Mendes (com o coletivo parceiro do SF). Data: 27/02/2019. Local: Praça da Catedral Metropolitana de Florianópolis. Público: foram servidas cerca de 800 refeições com apoio de outros parceiros e voluntários. Público das rodas de conversa: cerca de 100 pessoas. - Atividade de Educação do Gosto: Oficina dos Sentidos, Percorso Sensorial para Educadores, durante a Formação Popular da Rede Municipal de Compostagem e Agricultura Urbana, na Revolução dos Baldinhos. Data: 13 e 14/07/2019. Local: Comunidade Chico Mendes. Florianópolis. Público: 30 pessoas.
------------------------------	--

Fonte: Acervo GT Educação Slow Food Brasil, Projeto Caracol (2019).

Com base no Projeto Caracol, é possível perceber a ampliação da abordagem original proposta pelo Centro italiano de Educação do Gosto (Anexo 1). Trazendo questões socioambientais, econômicas e de políticas públicas, percebemos a abrangência de assuntos que tangenciam o acesso e conhecimento sobre situações alimentares. Vai além do estudo de metodologias e práticas educacionais afetivas e prazerosas, trazendo um olhar crítico e formativo politicamente. Essa nova abordagem, viabiliza maior atuação cidadã nas discussões e construções de sociedades sustentáveis. Conforme mencionado por Gentile (2016), a ampliação de ações em contexto brasileiro, se dá devido aos avanços, ainda que lentos, de políticas públicas nacionais e esforços de diferentes conselhos e grupos para garantir SSAN.

Esta proposta de tese se insere neste contexto, onde a pesquisa, junto aos agentes de mudança atuantes nos sistemas alimentares, possa instrumentaliza-los, ampliando suas capacidades de ação e, também, de gerar os espaços adequados aos processos participativos, inclusivos e democráticos. Partimos de uma perspectiva de estratégia de desenvolvimento de capacidades sociais mais amplas, na qual diretrizes de gestão de design com abordagem sistêmica representam oportunidades socialmente inovadoras. O investimento por parte do governo, no apoio a essas pesquisas, oportuniza desde a implementação, quanto melhorias em comunidades que estejam iniciando seus sistemas alimentares. As pesquisas na área do design estratégico, a partir da abordagem sistêmica na gestão de design, podem contribuir para potencializar as ações desses agentes e, por consequência, potencializar os sistemas alimentares comunitários para torna-los mais sustentáveis.

1.2 PROBLEMÁTICA

Na pesquisa social crítica (como a pesquisa qualitativa e a pesquisa-ação), os problemas a serem resolvidos são aqueles de caráter prático. Para estes problemas, a procura de resultados é feita coletivamente. Esse tipo de pesquisa não busca formular ou testar teorias, mas encontrar respostas para um "problema específico ou descrever um fenômeno da melhor forma possível" (RICHARDSON, 2012, p. 17).

A problemática de uma pesquisa é originada após a definição do tema a partir da reflexão crítica sobre um determinado contexto e realidade, buscando a originalidade na pesquisa. A enunciação do problema de pesquisa, e o levantamento de questões de pesquisa, orientam o processo de investigação na escolha de métodos de coleta e de análise dos dados, e determina os resultados de pesquisa esperados, os quais devem responder as questões e afirmar, ou não, as hipóteses geradas. Significa que definir um problema orienta o processo de operacionalização da pesquisa (PÁDUA, 2012).

A formulação de nossa problemática foi feita pelos seguintes procedimentos: observações em campo, durante a atuação da pesquisadora junto ao Projeto Caracol. Onde, foi possível perceber algumas oportunidades de pesquisa no contexto do design em sistemas alimentares. Posteriormente, fizemos um estudo exploratório, com o procedimento de revisão sistemática de literatura (ou RSL); de pesquisa documental sobre o objeto de estudo (documentos estes: apresentação do projeto; relatório final do projeto e documento de avaliação sobre os resultados finais, feita por três integrantes mais ativos no mesmo, na qual a pesquisadora esteve presente) e uma entrevista semiestruturada, como coleta piloto. Estas etapas iniciais dizem respeito a fase de *Start* da pesquisa, conforme o processo projetual do NASDESIGN (AROS, 2016). As relações entre estes estudos, serão aqui mencionadas para contextualizar o problema de pesquisa formulado, mas maior discussão sobre o fator originalidade da pesquisa definido a partir da RSL é apresentado no [tópico 1.8](#).

Conforme mencionado anteriormente, a pesquisadora integrou o Projeto Caracol e participou de algumas atividades e reuniões junto aos líderes do projeto comunitário, e reuniões internas, junto aos coordenadores, para discutir o andamento e os encaminhamentos do mesmo. A partir desses momentos, foi possível perceber algumas oportunidades de intervenção de design, principalmente quanto a demandas de gestão. Assim, foi proposta uma parceria para realização prática da pesquisa de doutorado a partir do Projeto Caracol, tendo em vista a linha de pesquisa Gestão de Design, visando contribuir para as ações realizadas pelo GT Educação

junto a comunidades. Para iniciar o processo de entendimento mais aprofundado do contexto do projeto junto à comunidade local, foi feita uma entrevista semiestruturada com um dos voluntários, o qual, posteriormente a essa entrevista, assumira a coordenação do projeto, pela mudança de país da coordenadora anterior (o roteiro pode ser conferido no Apêndice C).

A partir dessa entrevista, foi feita a transcrição e realizado um seminário no NASDESIGN com demais pesquisadores. Nesse seminário, foi gerada uma análise SWOT (Quadro 3), a fim de identificar algumas fragilidades e discutir coletivamente sobre a relevância da possibilidade de pesquisa. Esse encontro na sala do NASDESIGN, no Bloco A do Centro de Comunicação e Expressão da UFSC, na sala 136 (sala pertencente ao núcleo), foi realizado no dia 8 de maio de 2019, no turno da manhã. Nele estavam presentes cinco pesquisadores e o professor orientador Dr. Luiz Fernando de Figueiredo. Para o seminário, a pesquisadora apresentou o Projeto Caracol, o Projeto comunitário parceiro a este, o planejamento estratégico feito pelos agentes do Caracol e validados com a comunidade (sobre os quais as atividades foram sendo realizadas e acompanhadas) e alguns pontos da entrevista.

Quadro 3: Análise SWOT da Entrevista Semiestruturada

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - GT de Educação - Projeto piloto e “semiestruturado” - Organização de abrangência Nacional - Verba de fundo alemão - Misereor - Interesse em comunidades “criativas” - Abordagem participativa - Parceria estratégica com o Projeto Comunitário – pelo potencial de desenvolver atividades educativas e de capacitação - Equipe multidisciplinar - Diferentes perfis (operacional, tático, estratégico) - Já notam mudanças na comunidade de adesão de hortinhas caseiras - Estão presentes na comunidade com frequência - Interesse das crianças (novas gerações) nas atividades 	<ul style="list-style-type: none"> - Conta com a participação de voluntários, o que não garante o compromisso - Falta organização institucional para ter as funções mais estruturadas e facilitar a atuação de voluntários (por possuírem pouco tempo para se dedicar) - Não tem um planejamento para acompanhamento das atividades (impactos...) - Por ser a primeira versão desse formato de projeto, ainda não está muito estruturado - Pouco recurso - Atividades são feitas muito pautadas na experiência prática – aprender fazendo, sem gestão - Estrutura de parceiros sólida (pessoas comprometidas e envolvidas com a Cozinha) - Ainda são poucos encontros e conversas entre comunidade e entre parceiros externos e comunidade
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Replicação a partir do projeto piloto - Desenvolver modelos/cenários de implantação de agricultura urbana em comunidades - Gerar indicadores de avaliação dos projetos - Gerar materiais de divulgação do projeto e da comunidade (já é um objetivo) - Desenvolver materiais de apoio às comunidades para gestão dos projetos internos - Documentar digitalmente os materiais e processos 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de não gerar impacto suficiente e não ter continuidade - Gerar desinteresse/desarticulação dos voluntários - Descontinuidade de financiamento

Fonte: NASDESIGN (2019).

Enquanto Forças, o GT Educação é mencionado como tal por ser um nó da rede já estruturado e continuamente ativo, conforme mencionado por Makuta (2018). O Projeto Caracol foi formulado como um projeto aberto a adaptações e reflexões, representando certa flexibilidade. Por ser um formato novo ao GT Educação, foi realizado de forma experimental e colaborativa, visando aprendizado ao longo da execução. Este formato foi percebido pela pesquisadora como oportunidade para explorar as ferramentas estratégicas de design para apoiar as ações e atividades propostas pelo GT Educação às comunidades locais.

Quanto as Fraquezas, a partir da fala do entrevistado, foi possível perceber que a rotatividade de agentes envolvidos dificultava o andamento do projeto e gerava incerteza sobre quem poderia participar em cada encontro. Ainda, foi mencionado o desafio em criar uma **estrutura sólida de pessoas envolvidas e maior articulação, conversas entre os envolvidos, para pôr em prática o que foi planejado conjuntamente**. Ainda, foi mencionado a demanda por materiais/ instrumento para documentar as atividades; quem são os parceiros envolvidos e no que cada parceiro contribui; documentar os processos. Ou seja, foi identificado uma demanda por instrumentos de apoio às atividades na comunidade.

A principal Ameaça percebida foi tornar possível a autossuficiência da comunidade, nas palavras do entrevistado: "fazer com que esse espaço [se referindo a Cozinha Comunitária] realmente tenha a força necessária para caminhar com as próprias pernas". Atualmente este espaço tem sido utilizado para ações educativas e de formação.

O entrevistado mencionou que a intenção de transformar a comunidade local em uma comunidade do alimento, pela classificação do Slow Food, seria por meio da agricultura urbana, visando fortalecer as ações já realizadas (de gestão de resíduos, compostagem e agroecologia) e explorar seu uso como fonte de renda por meio de produtos produzidos na Cozinha Comunitária. Segundo ele, o Projeto Caracol começou pelo planejamento participativo, para ajudar na estruturação e organização do espaço, entendendo como poderia ser utilizado a partir da perspectiva da comunidade envolvida (conforme atividades apresentadas na Temática 5 do Quadro 2), auxiliando na articulação com parceiros estratégicos que prestariam apoio ao processo (como formações e capacitações). Paralelamente a essa etapa, algumas atividades de educação iam acontecendo mensalmente. Em alguns meses, eram realizadas mais atividades do que o previsto, ajustando as demandas do Projeto Comunitário parceiro ao Caracol. As atividades contavam com um grupo e número variados, de acordo com o interesse pessoal dos moradores em participar, sem que houvesse um grupo específico para receber uma formação.

A partir da apresentação do seminário, os pesquisadores do NASDESIGN consideraram a proposta de pesquisa pertinente e relevante aos interesses do núcleo. A partir desse momento, a pesquisadora definiu a sua temática. Após essa definição, o estudo de RSL foi feito para identificar lacunas teóricas e problemáticas. A partir do estudo de RSL, percebemos a complexidade envolvida nos sistemas alimentares, a qual vai sendo discutida ao longo da tese, nos tópicos de fundamentação teórica. Alguns pontos merecem ser aqui reforçados pela relação com os objetivos do Projeto Caracol, tais como: a importância do envolvimento da comunidade para co-criar os seus próprios sistemas alimentares; a criação de ativos que auxiliem na participação social e na governança; o acesso à informação e a necessidade de geração de conhecimentos de modo a tornar as comunidades resilientes para deterem poder de ação pela tomada de decisão; o desafio de alcançar a coesão social e o sentido de responsabilidade por parte da comunidade. Outro ponto levantado pela RSL, relacionado especificamente ao objeto de estudo, foi a partir de Bommel; Spicer (2011) que mencionaram a necessidade de sustentar as atividades dos agentes de mudança, pois são eles que executam operacionalmente os projetos junto às comunidades. Esta observação dos autores pode ser confirmada quando o entrevistado mencionou, naquele momento, que não tinha tanto envolvimento com o Projeto Caracol como um todo, e que a parte da coordenação do projeto, bem como o contato mais direto com a organização nacional, ficava sob responsabilidade da coordenadora, na época. Nesse sentido, ele ficava mais responsável e comprometido com as atividades locais (tático-operacionais). Assim, percebemos que uma segmentação das partes (estratégicas, táticas-operacionais e operacionais, neste caso) ocorreu neste contexto real, conforme observado por Bommel; Spicer (2011).

Percebemos, ainda, a oportunidade de pensar materiais educativos e orientadores para os participantes das atividades, de modo que levem consigo o que foi aprendido, ampliando as oportunidades de aprendizado e replicação. Por exemplo, não foi gerado material a ser entregue aos participantes com os conteúdos das atividades do projeto, ou materiais educativos quanto a precificação de alimentos, como os produzidos na oficina de “Comida de Buteco” (apresentada no Quadro 2), nem protocolos ou guias de manuseio de alimentos, para citar algumas oportunidades que poderiam ser exploradas, para gerar um resultado material, como uma base sólida de orientação para continuidade e maior autonomia.

O outro momento considerado para a definição da problemática, foi a reunião realizada no dia 25 de setembro de 2019. Este encontro foi feito em um café na UFSC. No qual, a autora desta tese, junto a dois voluntários mais ativos no projeto, entre eles o que veio a assumir a

coordenação em Florianópolis, se reuniram para fazer uma avaliação final do projeto. A partir dessa reunião, um documento foi criado para levantar os pontos positivos e negativos. Nesta avaliação, foi considerado que o projeto, devido a todos os desafios de engajamento e das demandas de adaptação a um contexto inovador, teve resultado satisfatório. Retomaram que o Slow Food auxiliou o Projeto Comunitário na escrita do projeto para construção da Cozinha Comunitária, para concorrer ao Fundo Usina do Hambúrguer, o qual foi premiado e viabilizou recursos financeiros para iniciá-la. Devido ao momento vivenciado pela comunidade beneficiária, a equipe do Projeto Caracol percebeu uma ampliação da proposta inicial, indo além da educação do alimento e capacitações locais.

O momento vivido pelos agentes do Projeto Comunitário, era de readaptação e reestruturação interna, devido às necessidades de mudanças por ele enfrentadas. Devido às questões internas, o projeto teve alguns impactos na sua execução, considerados prejudiciais. Alguns deles: a necessidade de retornar à comunidade e explicar, sempre que preciso, a proposta do projeto, rever o que havia sido planejado e a validade do mesmo. Nesse sentido, foi percebida a necessidade de poder dedicar mais tempo ao projeto, para trabalhar a documentação, compartilhamento das informações com os líderes, na sensibilização e engajamento da comunidade como um todo. Tanto para envolver e discutir mais com os líderes, quanto para formar equipes, que atuariam na Cozinha. Estas questões foram mencionadas como diretamente relacionadas ao sucesso do projeto de modo geral.

Assim, outras estratégias seriam complementares no processo inicial de planejamento estratégico, como tornar o projeto mais atrativo e oferecer melhor remuneração aos líderes envolvidos. No caso do engajamento da comunidade os responsáveis em fazê-lo, eram os líderes do Projeto Comunitário, que se responsabilizavam por sensibilizar e convidar os moradores a participarem das atividades propostas pelo Projeto Caracol. Isso foi percebido como um ponto negativo, no sentido de que os voluntários não conseguiram criar vínculos fortalecidos com a comunidade como um todo, além impossibilitar o acompanhamento do modo como essa articulação estava sendo feita e a atenção dada pelos líderes. Algumas atividades contaram com um número aquém do esperado, o que pode ter ocorrido por má divulgação, pela impossibilidade de dedicar mais tempo a essas funções. Algumas vezes os voluntários do Slow Food faziam materiais gráficos para convidar os moradores, sendo impressos e distribuídos na comunidade e/ ou compartilhados nos grupos de *Whatsapp* pelos líderes aos moradores.

Esses resultados fizeram pensar a necessidade de ter processos (etapas e fases) mais estruturadas com sugestões de instrumentos, de modo a tornar mais otimizadas as ações. Como a elaboração de cadastros dos moradores participantes, gerando contato mais próximo, ou mesmo a criação de espaços virtuais, nos quais os voluntários do Slow Food poderiam tomar algumas iniciativas de engajamento e estabelecer mais diálogos. Esta necessidade de otimizar as ações também caberia aos voluntários, pois mencionaram que a remuneração oferecida pelo projeto não era compatível com as horas de dedicação por ele demandadas.

O interesse no olhar sobre os documentos disponibilizados foi o de gerar algumas hipóteses de solução para a situação descrita, conforme proposto pelo método de pesquisa-ação (THIOLLENT, 2000; DIONNE, 2007). Por isso, o foco foi destacar alguns pontos passíveis de soluções práticas, que puderam ser validadas com os agentes de mudança. À parte de nossas observações, o projeto teve o aceite dos líderes comunitários para continuar em 2020, sendo percebido como positivo para a formação, capacitação, desenvolvimento político e social sobre os aspectos de SAN, EAN e agroecologia, vendo o Slow Food como um parceiro importante aos objetivos da comunidade no desenvolvimento a partir do ciclo do alimento (gestão de resíduos, compostagem, agricultura urbana e cozinha). Essa continuidade não ocorreu por conta da financiadora que não renovou o edital e, também, pela pandemia, que inviabilizou as atuações voluntárias.

Nessa fase exploratória, buscamos gerar hipóteses de soluções, tais como materiais e protocolos mais direcionados às atividades locais. Essas hipóteses foram consideradas como válidas pelos voluntários que estavam na avaliação final do Projeto Caracol. Ambos mencionaram interesse nesse tipo de instrumento para facilitar no preparo prévio das atividades, bem como para, posteriormente, ter maior controle do que foi feito e sobre quem são os participantes ativos. Também foi mencionada a necessidade de documentar informações sobre as ações, os participantes, obter avaliações dos participantes de cada atividade, gerando uma base de dados própria do projeto para futuros aprendizados. Ainda, no planejamento do projeto estava prevista que toda atividade teria um roteiro de avaliação para monitoramento dos indicadores propostos e avaliação geral. As avaliações sobre as mesmas foram sendo feitas de forma informal e sem uso de roteiro propriamente dito, o que pode ter comprometido os ajustes e controle sobre os resultados. Mas, foi seguido a ideia do projeto, de fazer avaliações por rodas de conversas envolvendo os parceiros comunitários, como foram realizadas.

Buchanan (2019) vai mencionar o aspecto de justiça do sistema, questionando se suas intenções e suas ações apoiam os seres humanos e sua dignidade. O Slow Food busca a justiça

e coesão social quanto as questões alimentares. Mas, se considerarmos, por exemplo, a abrangência da participação dos moradores da comunidade, bem como a apropriação sobre os assuntos apresentados, no intuito de medir o resultado da EAN e a conscientização político-social gerados, isso pode ser, nesse momento difícil, e desafiador futuramente, de mensurar. Principalmente pelo fato dos executores, os agentes de mudança, não possuírem instrumentos precisos para avaliar tais aspectos (lacuna mencionada no capítulo 2). Tal demanda, direciona para o uso de indicadores qualitativos e/ ou quantitativos, a ser desenvolvidos, ou adaptados, em conjunto com a comunidade que recebe a intervenção, a qual tem suas próprias expectativas de resultados. O uso de indicadores representa uma etapa que fecha o ciclo do processo de gestão, como *feedback* para avaliar e acompanhar se os resultados cumprem a missão e objetivos estratégicos.

Ainda, se os mecanismos para o bom funcionamento e alcance dos objetivos de inovação social em sistemas alimentares comunitários demandam a coesão social (conforme RSL), subentendemos que os agentes da comunidade, diretamente envolvidos, devem estar em um mesmo nível de conhecimentos e apropriação sobre os valores e acesso às informações compartilhados pelo Slow Food. Quando analisamos o modo de interação entre SF e Comunidade, percebemos que os líderes do Projeto Parceiro, que tratavam diretamente com os voluntários do Projeto Caracol, tiveram mais chances de se apropriarem da filosofia do movimento, podendo melhor incorporar os aprendizados para repassar a outros agentes (a Figura 2 demonstra o sistema de interações observado). Pois, eles tratavam e discutiam diretamente e frequentemente com os voluntários.

Mas, ainda assim, algumas vezes os líderes demonstraram confusões e incertezas acerca do projeto, o que nos faz inferir que a comunidade possa ter compreendido ainda menos a relevância e as oportunidades apresentadas pelo projeto. Isso significa que o impacto real sobre a comunidade possa ter ficado aquém do esperado pelo movimento. Também geramos um mapeamento do Projeto proposto pelo GT Educação, para visualizar suas inter-relações, explorar seu funcionamento e articulações (Figura 3).

previstas, ter produzido materiais que ficam de referência para projetos futuros, bem como ter renovado a parceria para continuação. O que extraímos dessas observações, e desejamos ressaltar, são as oportunidades de acoplamento do design ao movimento, para propor instrumentos a contribuir em melhorias nos pontos observados.

O Slow Food é um movimento que já possui espaço em políticas públicas, e atua em parceria com governos na promoção e valorização da biodiversidade, da EAN, da SAN e da soberania das comunidades sobre os alimentos que produzem ou têm acesso. Nesse sentido, compreendemos que, dentre os agentes que compõem o sistema alimentar, as partes mais “fragilizadas”, ainda são as comunidades que dependem de regulamentações, de apoio, de informações, capacitações, técnicas e habilidades para se desenvolver enquanto comunidades de alimentos. Assim, diante da fase exploratória, a problemática formulada é compreender *como o design pode contribuir para melhorar a infraestrutura relacional entre os voluntários do Slow Food e comunidades de alimento para alcançar inovação social.*

A partir da problemática exposta, a questão central da pesquisa pode ser sintetizada da seguinte maneira: *Como a gestão de design com abordagem sistêmica pode contribuir para habilitar agentes de mudança no alcance de soluções significativas e socialmente inovadoras em comunidades do alimento?*

1.3 OBJETIVOS: GERAL E ESPECÍFICOS

A partir da problemática delineada e da exposição da perspectiva de tese, definimos como objetivo geral: *criar uma solução habilitante que instrumentalize os agentes de mudança, atuantes em comunidades do alimento, de modo a potencializar a geração de infraestruturas relacionais, visando a inovação social nos sistemas alimentares comunitários.*

A partir do objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram definidos:

1. Conhecer o contexto geral do Slow Food e da Associação Slow Food Brasil;
2. Levantar e analisar informações sobre o Projeto Caracol, quanto seu planejamento, execução e avaliação;
3. Estabelecer a relação entre abordagem sistêmica, gestão de design e sistemas alimentares para observar características de avaliação visando inovação social;
4. Compreender a partir do projeto Caracol e suas atividades, os sistemas correlacionados e quais elementos são os *inputs* necessários para maior

eficácia, acessibilidade, e replicação dos aprendizados a sustentar a proposição da SH;

5. Explicar como a gestão de design com abordagem sistêmica pode contribuir para a inovação social por meio da solução habilitante.

1.4 HIPÓTESES E QUESTÕES DE PESQUISA

Com base na fase exploratória, para identificação e formulação de uma problemática, algumas hipóteses (suposição de possíveis soluções ao problema, identificadas pela autora, com base no estudo de literatura e observações) (THIOLLENT, 2000) foram geradas para serem “tateadas inteligentemente” pela pesquisa-ação. A hipótese científica (ou diretrizes) “orientam [...] a busca de informação pertinente e as argumentações necessárias para aumentar (ou diminuir) o grau de certeza que podemos atribuir a elas” (2000, p. 35).

- A gestão de design com abordagem sistêmica contribui para a criação de ferramentas estratégicas para mudanças incrementais, apoiando a inovação social em comunidades do alimento ou que queiram se desenvolver a partir do alimento;
- Ferramentas de gestão de design podem ser inseridas no contexto dos sistemas alimentares a serem utilizadas por agentes de mudança para instrumentalizá-los, organizadas e estruturadas como solução habilitante para contribuir em maior participação comunitária a partir de uma abordagem prática que facilite o acoplamento, ampliando as possibilidades de gerar infraestrutura relacional;
- Os agentes de mudança de sistemas alimentares comunitários podem ser habilitados com solução habilitante, criada pelo olhar da gestão de design com abordagem sistêmica, contribuindo com uma relação empática, focada na compreensão sistêmica da comunidade, organizando e orientando o processo de execução de projetos e intervenções;
- Relações mais empáticas podem contribuir para aumentar a capacidade de influência dos voluntários do Slow Food sobre as comunidades do alimento, gerando conhecimento mais significativo sobre o alimento como elemento sistêmico para inovação social, além de possibilitar maior segurança para os mesmos durante as ações *in loco*;
- A identificação dos elementos de medição proporciona melhorias no sistema alimentar pelas competências do design, por meio da gestão e da abordagem sistêmica;

- A visibilidade dos elementos mensuráveis ajuda na compreensão dos impactos sociais, ambientais e econômicos, e em uma avaliação mais concreta sobre os resultados alcançados pelos projetos desenvolvidos pelo Slow Food.

Para apoiar a problemática já mencionada, definida da seguinte maneira: *Como a gestão de design com abordagem sistêmica pode contribuir para habilitar agentes de mudança no alcance de soluções significativas e socialmente inovadoras em comunidades do alimento?*, geramos algumas questões de pesquisa para orientar seus procedimentos:

Reconhecendo que o sistema alimentar comunitário depende de diversos agentes:

[Q1] *Quais as limitações do SF perante a atuação em comunidades do alimento para a contribuição de sistemas alimentares?*

Se o GT Educação compõe a Associação Slow Food Brasil, que por sua vez é parte da Rede Internacional Slow Food, mas possui seus próprios objetivos de atuação, [Q2] *como este grupo auxilia a Rede na concretização dos objetivos estratégicos do Slow Food? Qual a relação entre as atividades que o grupo realiza com os objetivos estratégicos da Associação Slow Food Brasil?*

Se as comunidades do SF são estratégicas para a realização dos objetivos da Rede Internacional, e esta rede é comprometida com as comunidades do alimento para a transformação de sistemas alimentares, [Q3] *O design poderia, por meio de instrumentos estratégicos, facilitar o alcance desses objetivos? Quais seriam esses instrumentos?*

Se os sistemas alimentares são compostos por diferentes subsistemas, os quais dependem do conhecimento e práxis dos seus integrantes, [Q4] *como o Slow Food pode capacitar as comunidades em que atua para a replicação, tornando-as autônomas e protagonistas de mudanças? Quais são os elementos necessários para facilitar que a comunidade se aproprie do que aprende para repassar a outras comunidades?*

Os voluntários do Slow Food possuem motivações próprias e buscam se realizar enquanto parte de uma mudança social. Para que a Rede ampare suas ações e facilite essa realização, [Q5] *quais necessidades dos voluntários devem ser atendidas para que obtenham maiores resultados junto às comunidades? E quais suas expectativas em atuar em projetos como o Caracol?*

1.5 JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO

Esta pesquisa se justifica pela oportunidade percebida para a intervenção do Design como campo a contribuir na criação de infraestrutura relacional entre os voluntários do Slow Food, agentes de mudança externos às comunidades, e os agentes das comunidades de alimentos. Conforme percebido na fase exploratória, estes agentes de mudança podem ter suas ações potencializadas, se instrumentalizados estrategicamente, para a transição do sistema alimentar vigente em modelos mais sustentáveis. A partir do exposto na problemática, percebemos que o design pode contribuir na identificação e mapeamento de aspectos frágeis quanto às relações e interações estabelecidas entre esses agentes a partir dos projetos realizados, propondo um processo prático e instrumentos que habilitem e facilitem a geração de infraestruturas relacionais e a geração de conhecimentos, auxiliando no alcance de objetivos estratégicos do Slow Food e das comunidades locais.

Pois, por meio da gestão e abordagem sistêmica, o design considera as inter-relações entre agentes, atividades (em seus momentos de diagnóstico, planejamento, realização e avaliação), recursos e níveis de gestão. Por meio desse processo, pode dar visibilidade às informações, de modo a facilitar as ações e tomadas de decisão, além de poder gerar um conjunto de instrumentos estratégicos de apoio processual, oportunizando melhorias organizacionais e comunicacionais. Ou mesmo, na divulgação de instrumentos habilitantes para comunidades do alimento desenvolverem-se.

Ainda, a escolha pelo objeto Projeto Caracol, justifica-se pela relevância do tema e do contexto inovador do cenário urbano. A Educação é um tema transversal a todas as questões adotadas pelo movimento. Por meio desse GT, são pensadas e desenvolvidas ações e projetos, sendo ele um nó importante da rede na promoção dos valores do movimento e engajamento cívico na defesa da transformação do sistema alimentar vigente (MAKUTA, 2018). Nesse sentido, como justificativa social, entendemos que é um GT importante na promoção da EAN e SSAN no país, pois defende e promove culturas, práticas tradicionais e a agroecologia. Esta, é indicada pelo INCA (2015) como melhor método de produção alimentar:

Este modelo otimiza a integração entre capacidade produtiva, uso e conservação da biodiversidade e dos demais recursos naturais essenciais à vida. Além de ser uma alternativa para a produção de alimentos livres de agrotóxicos, tem como base o equilíbrio ecológico, a eficiência econômica e a justiça social, fortalecendo agricultores e protegendo o meio ambiente e a sociedade (2015, p. 5).

Além disso, percebemos que o atual momento vivido pelo país desafia soluções alternativas de SAN. Durante muito tempo as agendas mundiais tiveram como meta a erradicação da fome sem considerar como esse objetivo seria cumprido. Nesse ínterim, passou-se a adotar sementes transgênicas, agrotóxicos que acelerariam e garantiriam sucesso das plantações e aumentariam o acesso a alimentos para a população. Tais iniciativas contribuíram para um monopólio de indústrias alimentícias (SONNINO, 2019; BALLANTYNE-BRODIE; RAMSEY; WRIGLEY; MERONI, 2013; EMBRAPA, 2018), comprometendo a segurança alimentar e soberania alimentar globalmente. Somado a isso, a exploração de grãos compromete o uso do solo e a biodiversidade, tendo sido desviada a produção de alimentos para humanos, para os animais (OLIVEIRA *et al.*, 2010). Segundo análise da Embrapa (2018), o Brasil dobrou o uso da terra para produzir grãos (milho, soja e arroz, principalmente) que são destinados ao alimento bovino. O relatório também evidenciou que existem, atualmente, mais bois (218,23 milhões) do que humanos (208 milhões) no país. Esses números evidenciam a exploração da produção alimentar para exportação e o destino de recursos naturais para viabilizar tal empreendimento.

Na crescente exploração econômica sobre a alimentação, a ONU alertou para o crescimento da fome na América Latina. O relatório de 2019 da ONU¹⁶, apontou o aumento no continente latino-americano, trazendo um novo indicador de monitoramento. Trata-se do indicador para medir “a prevalência da insegurança alimentar moderada ou grave” (ONU, 2019), relacionado ao ODS 2 – Fome zero e agricultura sustentável. Ainda, o documento da Conferência Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional de 2015 aponta que o cenário hegemônico do sistema alimentar global causa tais consequências, uma vez que padroniza modelos agrícolas, de consumo e, por isso, compromete a sociobiodiversidade e culturas locais. Esse sistema favorece e centraliza poucas, mas grandes, corporações transnacionais, as quais vão subordinando os alimentos aos circuitos especulativos globais. Além do cenário hegemônico, muitas DCNTs são hoje atreladas ao uso abusivo de agrotóxicos e demais insumos químicos de controle de pragas (LUZ, 2017).

Diante das condições contemporâneas, o design tem sido adotado para apoiar soluções sustentáveis (MANZINI, 2017; VEZZOLI, 2010; KRUCKEN, 2009; JÉGOU; CAREY, 2015), reconhecendo as potencialidades do ambiente e das pessoas para a promoção de novos arranjos

¹⁶ Disponível em: <https://nacoesunidas.org/fome-aumenta-no-mundo-e-atinge-820-milhoes-de-pessoas-diz-relatorio-da-onu/>. Acesso em: 24 out. 2019.

e novas formas de desenvolvimento¹⁷ para gerar um projeto de sociedade que considera as interdependências sistêmicas (SACHS, 2008). Segundo o autor, reconhecer a biodiversidade brasileira é olhar estrategicamente para novos modos de desenvolvimento. Por isso afirmou: “O Brasil está bem posicionado para liderar em uma escala mundial a transição para uma civilização moderna baseada no uso extensivo de recursos renováveis em condições ecologicamente sustentáveis” (SACHS, 2003, p. 67). De fato, algumas medidas e leis, estão sendo elaboradas para direcionar as produções alimentares de formas mais sustentáveis. No estado de Santa Catarina, por exemplo, em Florianópolis, o Decreto nº. 17.688/2017 estabeleceu a implementação do Programa (intersectorial) Municipal de Agricultura Urbana. Nessa mesma linha, a cidade também sancionou a Lei n. 10.501/2019, a Lei da Compostagem, a qual dispõe sobre a obrigatoriedade da reciclagem de resíduos sólidos orgânicos no município, sendo a primeira no Brasil. Tais iniciativas esboçam um começo de mudança no olhar sobre os modos de produção, gestão de resíduos e ciclos de vida do alimento. Assim, percebemos um cenário emergente e oportuno à aplicação do design, por meio do desenvolvimento científico, na promoção de melhorias nos sistemas alimentares, instrumentalizando os agentes de mudança.

A partir do estudo de revisão de literatura, os agentes, que visam implementar mudanças sistêmicas nos sistemas alimentares, em vistas de um desenvolvimento orientado à sustentabilidade, demandam conhecimentos, habilidades, técnicas, participação política e social, espaço para governança. Ou, como resumiu Buchan (2018; 2019), precisam do poder para realizar a práxis no sistema alimentar. E, conforme o exposto a partir de Bommel; Spicer (2011), os agentes de mudança demandam processos de gestão diferenciados para organizar, envolver e agir junto aos agentes locais comunitários, demandando instrumentos específicos.

Ainda, conforme exposto por Tregear (2011), é perceptível o risco e erro de muitas organizações pressuporem que uma comunidade local, que se espera transformar em comunidade do alimento, terá naturalmente crenças e motivações de sustentabilidade e, até mesmo, conhecimentos sobre o sistema alimentar vigente de forma aprofundada para desejar romper com o mesmo. Para tanto, é preciso entender a comunidade, suas motivações, seus conhecimentos prévios, necessidades e desejos para, então, propor intervenções. Por este

¹⁷ O conceito de desenvolvimento tem seu histórico e contradições. Possui, ainda hoje, uma ideia ligada ao progresso iluminista. Durante muito tempo, foi tomado como ideia-força nas ciências sociais. Foram tendo algumas apropriações errôneas, como confundir o desenvolvimento com o crescimento econômico (SACHS, 2008). No entanto, segundo Sachs (2008), desenvolvimento está vinculado a cultura e à criação de um **projeto de sociedade**, no qual os valores igualdade, equidade e solidariedades fazem parte. E, nesse sentido, considerando o contexto em que vivemos sob um sistema capitalista, o fator econômico sustenta a manutenção da sociedade, mas não é – ou não deveria ser – o principal. O desenvolvimento deve ser planejado para garantir bem-estar e qualidade de vida (SACHS, 2008; MANZINI, 2017).

motivo, as noções de governança, resiliência e ativismo demonstram a importância do envolvimento do maior número de pessoas envolvidas no diagnóstico, planejamento, ações e avaliações sobre a configuração de uma comunidade do alimento e seu sistema alimentar. Justificamos, assim, a pesquisa pelas lentes do design¹⁸, adotando a abordagem sistêmica na gestão de design pelo processo de codesign, para gerar uma solução habilitante a auxiliar na reflexão sobre as escolhas de ação e modos de interação, podendo aprimorar infraestruturas relacionais e a criação de ativos para provocar mudanças esperadas (MANZINI, 2017; BLAY-PALMER; SONNINO; CUSTOT, 2016).

Para descrever a motivação pessoal, apenas nestes trechos, irei me permitir discorrer em primeira pessoa. Na minha criação, felizmente, tive uma alimentação predominantemente caseira, tradicional e feita por mulheres que sempre cozinharam muito bem, por sinal, com as quais fui aprendendo a cozinhar. Dentre elas, minha mãe, com quem até hoje aprendo.

Acredito que esse contato e rituais caseiros, entorno da comida tenham, de alguma forma, motivado a minha atuação como cozinheira da minha patrulha escoteira, dos meus 11 aos 13 anos, no Grupo Escoteiro Humaitá-Sul, em Pelotas/RS. Naquele momento não entendia o valor simbólico, mas sentia a satisfação de servir a patrulha. Agora adulta, com um pouco mais de consciência social, ambiental e política, meu interesse pelo alimento foi ampliado, principalmente pelas questões que afetam a saúde, a biodiversidade e as culturas locais. Essa bagagem mais crítica, que segue em construção, motivou-me a buscar o movimento Slow Food. Por meio dele, pude participar do CONSEA estadual, possibilitando uma compreensão política ampliada sobre o alimento e, igualmente, um entendimento sobre oportunidades de contribuição do design para esse contexto amplo e emergente.

Felizmente, encontrei no NASDESIGN uma oportunidade de pesquisar o design vinculado à inovação social, sustentabilidade e gestão, por meio de uma abordagem pertinente aos sistemas alimentares, a abordagem sistêmica. Desde o momento da escrita do projeto para seleção no Pós-Design, meu interesse estava em abordar o design e temática da alimentação. Ao longo do primeiro ano, o modo de abordar esse tema foi sendo definido. E no segundo ano, com maior envolvimento no projeto Caracol, juntamente com as orientações, ficou mais claro como delimitar a temática de pesquisa. Acredito, assim como Manzini (2017), que problemas

¹⁸ A abordagem sistêmica forma uma lente cognitiva pela qual "a observação, a imaginação, a compreensão e a ação são focadas de forma integrada" (NELSON; STOLTERMAN, 2012, p. 61). Essa lente, pelo pensamento sistêmico que orienta o design, ajuda a delimitar um conjunto definido de categorias e enquadramentos, para desenvolver uma praxeologia para abordar um contexto (JONES; SEVALDSON 2019).

sociais estão evidentes cada vez mais, e o design é um campo rico, com uma cultura criativa e empática, para contribuir nas mudanças nos sistemas alimentares.

1.6 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Esta pesquisa se apoia nos pressupostos da epistemologia sistêmica, na sua concepção construtivista, como detalhado no tópico 2.2.1. Tais pressupostos compreendem uma visão de mundo que busca a formulação de uma espécie de modelagem, sobre a qual busca-se o entendimento de um sistema e de seus elementos em interação (VASCONCELLOS, 2002), ou, ainda, como mencionou Buchanan (2019), a tentativa de reconhecer os elementos e a organização dos mesmos de modo a gerar um sistema em pleno funcionamento. A pesquisa-ação é um método que se soma ao pressuposto da concepção sistêmica, no intuito de fazer refletir sobre a complexidade de uma situação e, a partir disso, poder propor mudanças, envolvendo múltiplos agentes (MOULAERT, 2013), a partir de inferências. A pesquisa-ação tem sido um método recorrente no design e em pesquisas para inovação social. Segundo Murray, Currier-Grice e Mulgan (2010), trata-se de um método para formular e solucionar problemas reflexivos e coletivos, em um processo iterativo e colaborativo entre pesquisador e participantes da pesquisa, tendo **ênfase na pesquisa “com”**, em vez de “nas” pessoas.

No campo do design, uma das abordagens para operacionalizar a pesquisa-ação tem sido a de codesign, pois orienta o processo da inovação social. Conforme expôs Manzini (2017, p. 82): “O design especializado é uma atividade na qual as pessoas pensam e atuam por projetos: elas **quebram a continuidade dos acontecimentos e imaginam uma mudança no estado das coisas e como fazê-la acontecer**”. A pesquisa-ação, no momento da ação em campo, é a oportunidade criada para quebrar a continuidade do projeto, buscando fazer refletir sobre o como, o porquê e o que pode ser mudado, além de refletir sobre os elementos inter-relacionados nas respostas a estes questionamentos. De acordo com Meroni; Fassi e Simeone (2013), a pesquisa-ação e ações de campo viabilizam o codesign para inovação social, tratando-se de um método adequado ao ativismo de design junto às comunidades criativas.

O codesign contribui, para além da coleta de informações básicas, como um meio de discussão e análise reflexiva sobre as proposições que vão sendo geradas em grupo. É tanto um momento de criatividade, como que de deliberação pelos agentes envolvidos. Além disso, o fato de ser um processo iterativo, permite um amadurecimento de análise sobre os encontros anteriores, tal qual é previsto na pesquisa-ação. As ações da pesquisa-ação vão sendo definidas

conforme elas mesmas vão ocorrendo, dependendo do acontecimento das ações anteriores para tomadas de decisão futuras.

O processo de codesign permite, por meio das ferramentas (sobretudo por seus aspectos visuais, que facilitam visualizar complexidades) e procedimentos adotados na condução de seminários, uma reflexão sobre a ação – Projeto Caracol. Seguindo a proposição de Schön (2000), não se pode ensinar o que se precisa saber - em termos de gerenciar e agir em projetos que visam inovação social e mudanças em sistemas alimentares -, mas se pode instruir. É possível, pelo processo reflexivo de codesign, facilitar a visualização individual e coletiva sobre os aspectos cruciais para o alcance de resultados esperados, refletindo sobre os meios e métodos que foram adotados, além de facilitar a estruturação de objetivos estratégicos, de modo a orientar o grupo participante nas ações futuras. Trata-se, portanto, de um processo para fazer enxergar os resultados alcançados, a partir da retomada dos meios e métodos empregados (SCHÖN, 2000). Este processo viabiliza a descrição do saber tácito, e as ferramentas e procedimentos vão conduzindo a observação e a reflexão, gerando aprendizados e retroalimentação do grupo participante da pesquisa.

A partir dos pressupostos adotados, da problemática da pesquisa, seus objetivos e das escolhas do método e abordagens de design, podemos definir a abordagem geral da pesquisa como **qualitativa**. A pesquisa qualitativa representa uma sensibilidade para estudar a pluralidade de estilos e formas de vida, organizações, questões de desigualdade social, subculturas (FLICK, 2009). Ela considera os tipos de estudo com delimitações locais, temporais e situacionais, utilizando de teorias anteriores como “conceitos sensibilizantes” para abordar os contextos sociais (FLICK, 2009, p. 21). Ainda, possibilita o uso de variadas abordagens e métodos. Portanto, permite adotar a pesquisa-ação como método que já vem sendo adotado no design para inovação social, conjuntamente com o processo projetual do NASDESIGN (detalhado no [tópico 3.3.2](#)), para organizar a pesquisa aplicada nas fases de projeto de design, e analisá-las com suas ferramentas e instrumentos.

A abordagem qualitativa gera informações qualitativas. E, estas, fazem uso vantajoso de coleta de dados de modo mais flexível, pois a busca está na coleta de dados que informem sobre a realidade observada. A busca pela informação qualitativa tenta, com sorte, “manipular cientificamente, permitindo tanto sua melhor compreensão, quanto, sobretudo, condições de intervenção e mudança” (DEMO, 2001, p. 10). Assim, para esta abordagem, científico não é o que foi validado, mas a qualidade sobre as informações produzidas intensamente (intenso significa considerar a complexidade dos componentes estudados), as quais mantêm “discutível”

uma realidade. Considerando que toda análise qualifica, e gera consensos provisórios e possíveis, a reconstrução contínua das realidades se faz possível.

Quanto ao objetivo, esta pesquisa é **explicativa**, pois visa explicar a relação das ferramentas, procedimentos e demais componentes da solução habilitante, em relação aos contextos de uso e objetivos da pesquisa, e também de natureza **aplicada**. Vale mencionar que toda pesquisa explicativa precede de exploração e descrição (RICHARDSON, 2012). Estas etapas, exploração e descrição, foram realizadas na Fase 1- Exploratória, pelas observações, pesquisa bibliográfica, revisão de literatura, pesquisa documental e entrevista semiestruturada. Já na Fase 2- Aplicada, onde foi realizada a pesquisa-ação (P-A), tendo como objeto de estudo o projeto Caracol. A partir da P-A, pudemos descrever as observações, transcrições e análises das entrevistas e dos seminários, relacionando-os com a teoria e as ferramentas analisados e geradas que embasaram a solução habilitante proposta, configurada em um guia, contendo a abordagem prática para instrumentalizar os agentes de mudanças em suas atuações em comunidades do alimento. As fases exploratória e descritiva estenderam-se até o final da pesquisa, conforme necessidade e surgimento de novos temas identificados a partir do campo, validando o fato da pesquisa qualitativa ser cíclica e iterativa (FLICK, 2009).

1.7 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A delimitação dos temas da pesquisa é referente aos sistemas alimentares, tendo como objeto de pesquisa os agentes de mudança vinculado a organizações que buscam provocar mudanças sistêmicas, atuando localmente, junto aos agentes de comunidades parceiras, que produzem ou se envolvem com o alimento – em qualquer parte de seu ciclo -, em direção a um modelo sustentável. Mais especificamente, o agente de mudança estudado é o pertencente ao Slow Food Brasil, sendo os sujeitos da pesquisa aqueles que participaram do Projeto Caracol. Na Figura 4 é possível ver os sujeitos que foram envolvidas e as intenções com as seleções.

Figura 4: Sujeitos participantes da pesquisa-ação.



Agentes estratégicos: são aqueles ligado à *Associação Slow Food Brasil* que possuem maior interação com o SF Internacional. Foi enviado um **questionário com perguntas estruturadas**, incluindo 3 sujeitos nessa etapa (virtualmente).



Agentes táticos-operacionais: são aqueles que criam projetos e gerenciam suas realizações nas Comunidades, também participando dos mesmo. Foi feita uma **entrevista semiestruturada coletiva** com os coordenadores do Projeto Caracol (virtualmente).



Agentes táticos e operacionais: tanto aqueles que gerenciam, quanto aqueles que executam os projetos nas Comunidades. Foram envolvidos nos seminários em formato de grupos focais ao longo da pesquisa (virtualmente). Ao todo, participaram 8 pessoas.

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

A delimitação temporal da fase aplicada foi de 38 meses, após a fase exploratória. Nesses 38 meses, após a qualificação, realizamos as coletas de dados com os participantes da pesquisa-ação, estudo, seleção e criação de instrumentos, aplicação e avaliação dos mesmos, produção de artigos e participação em eventos, organização da solução habilitante, validação juntos aos agentes de mudança, apresentação e divulgação da mesma, escrita da fase aplicada e fechamento da tese. Ainda, estudos de literatura continuaram sendo feitos, principalmente para o levantamento dos elementos do sistema alimentar para embasar a ferramenta gerada na tese: “Mapa de Sistema Alimentar”, e para apoiar a representação sobre SACs.

1.8 ORIGINALIDADE, INEDITISMO E ADERÊNCIA AO PROGRAMA

A originalidade e ineditismo desta proposta de tese foi identificada pela revisão sistemática de literatura (RSL) (que iniciou a partir de um protocolo, apresentado no Apêndice A), a qual permitiu, com base em uma matriz de conteúdo (apresentada no Apêndice A) e quadro de principais termos com suas definições (apresentado no Apêndices B), a compreensão da oportunidade de pesquisa no campo do design. E, em específico, da gestão de design com abordagem sistêmica para SACs, pois é sobre o aspecto social e relacional onde estão os principais desafios. Essa oportunidade ficou evidenciada pelas poucas pesquisas no campo em apoio aos SACs, principalmente no que diz respeito a instrumentalizar os agentes de mudanças, como o caso do Slow Food, pela perspectiva do design. Nenhuma pesquisa demonstrou esse

enfoque, nem a relação com os temas abordagem sistêmica, gestão de design, sistemas alimentares e inovação social.

Devido a poucos resultados retornados no campo do design, especificamente, fizemos uma pesquisa ampla para os artigos. Sem delimitar por área de concentração, buscando uma exploração abrangente sobre sistemas alimentares. Para as teses e dissertações, limitamos ao campo de ciências sociais aplicadas e, na base da Capes, também incluímos as Engenharias. O limite temporal foi de 10 anos para os artigos e para as teses e dissertações. Optamos por limitar o campo das teses e dissertações com a consideração de que, caso algum artigo de outra área fosse realmente pertinente, seria buscado dissertação ou tese dos autores. Como foi o caso da pesquisa de Buchan (2017). Sua tese foi inserida após a leitura do artigo, no qual apresentava os resultados da mesma. Ainda, buscamos a dissertação de Ballantyne-Brodie (pois verificamos que a autora está no seu processo de doutoramento) por ser a autora cujas pesquisas mais se aproximam da nossa temática, mas o documento não foi localizado. Tentamos acesso à dissertação via dois endereços eletrônicos disponibilizados nos artigos, não obtivemos retorno.

Na revisão de literatura, encontramos poucas pesquisas no campo do design para sistemas alimentares. Sendo estas, sobre a ótica do design estratégico, nenhuma delas relacionou gestão de design e abordagem sistêmica aos sistemas alimentares. A pesquisa de Neves (2017) utiliza o design estratégico para pensar a agricultura sustentada pela comunidade (CSA), com um enfoque na aproximação dos produtores e consumidores. Igualmente, nas pesquisas de Ballantyne-Brodie; Ramsey; Wrigley; Meroni, (2013) e Ballantyne-Brodie; Telalbasic (2017), o design estratégico e o design de serviços também são aplicados para criar *hubs*¹⁹ de alimentos, com o intuito de valorizar o alimento local e reduzir as distâncias entre os agricultores e consumidores. A pesquisa mais recente de Ballantyne-Brodie (2018) se aproxima um pouco mais da nossa proposta, pois começa a explorar o alimento em comunidades de convívio, buscando conceber, por meio do design, estratégias para infraestruturas relacionais apoiada pela teoria dos sistemas vivos. Mas, a autora não chega a mencionar ferramentas específicas com uma sistematização de uso para operacionalizar tais estratégias, como também não faz relação à gestão de design e seus níveis para orientar o uso de ferramentas em diferentes momentos de projeto. No artigo, a autora delimita mencionar algumas estratégias relacionais e estratégias táticas que podem envolver as pessoas entorno do alimento, ao que chamou de “design de convívio alimentar” (tradução nossa).

¹⁹ São centro de distribuição e comercialização de alimentos produzidos por agricultores locais, nos quais os consumidores podem ter acesso direto, ou esse centro organizar entregas locais, para as regiões próximas.

A pesquisa de Brunel (2017) propôs uma trilogia do processo de design para ecossistemas criativos, na qual usou duas organizações como fonte de análise para entender o modo como esse processo acontece, a partir da fundamentação teórica sobre ecossistemas criativos. Nesta pesquisa, as duas organizações mencionadas foram o *Slow Food* e a *Ouishare* (fundada em 2011, em Paris). A pesquisa foi considerada no portfólio final da RSL por ter o interesse no processo de inovação social, e relacionar o Slow Food como organização que contribui para tal, e é enquadrado como Comunidade Criativa²⁰.

As pesquisas de Yakita; Shirasaka (2015) utilizaram abordagem de projeto amorfo baseada em cenário e design sistêmico, buscando criar estratégias para a sustentabilidade agrícola, a fim de aumentar a confiabilidade da segurança alimentar e geração de empregos. A pesquisa de Yoonye; Joosang (2015) tem como foco o design de sistema de serviço de produtos por meio de modelos de empresas comunitárias, valorizando os alimentos locais e facilitando o acesso para compra. A pesquisa é sustentada pela abordagem centrada nos *stakeholders* e processo de codesign.

A pesquisa de Marin; Ely; Van Zwanenberg (2016) explorou oficinas de codesign para entender e apoiar a transformação sustentável de sistemas alimentares de modo transdisciplinar. Envolveu agricultores, empresários e criadores de ONGs no intuito de compreender a complexidade envolta nos sistemas alimentares. Salientaram a contribuição das metodologias de design para identificar questões, problemas, restrições e novas possibilidades nos sistemas alimentares.

As demais pesquisas consideradas²¹, de outros campos científicos, devido a escassez de resultados diretamente relacionados ao design, contribuíram para entender inovações em sistemas alimentares; o que caracteriza sistema alimentar e suas diferentes abordagens (global, industrializados, local, comunitários, redes alternativas); diferentes estratégias para criar, implementar, fortalecer e torna-los resilientes a nível local. Ressaltamos as pesquisas Blay-Palmer; Sonnino; Custot, 2016; Sonnino (2019); Sonnino; Tegoni; De Cunto (2018), nas quais a visão e abordagem sistêmicas são enfatizadas para o planejamento de sistemas alimentares, além de ressaltarem a importância do envolvimento da sociedade civil na criação e governança

²⁰ Em nossa pesquisa utilizamos o conceito de comunidade criativa em vez de ecossistema criativo. Conforme expôs Brunel (2017), o conceito de ecossistema criativo é relacionado ao Design pela teoria da complexidade, proveniente de outra corrente teórica, diferente de nossa pesquisa, onde adotamos a teoria geral dos sistemas. A partir dessa teoria, parece-nos fazer mais sentido compreender o Slow Food como uma organização (dotada de seus próprios componentes) e caracteriza-lo como comunidade criativa, conforme conceituado no [tópico 2.4.2](#) deste documento, a qual provoca mudanças nos sistemas alimentares.

²¹ A relação geral da RSL, com todas as pesquisas consideradas, pode ser consultada no [Apêndice A](#).

de sistemas alimentares e na proposição de suas políticas. Buchan (2018; 2019), a partir da perspectiva de planejamento urbano e políticas públicas, descreve cinco códigos que compuseram a sua Teoria do Incrementalismo Transformativo (TIT). A partir dessa teoria, podemos pensar aspectos que uma SH deve englobar, direcionando a seleção de ferramentas que contribuam para a ativação e acompanhamento desses códigos: poder, crenças e valores, práxis e resultados, no intuito de alcançar um equilíbrio e alinhamento entre eles.

A pesquisa de Bossabong (2019) evidencia o papel do setor público, da sociedade civil, da pesquisa e das organizações da sociedade civil como agentes estratégicos para apoiar infraestruturas físicas e de conhecimento que oportunizam a governança participativa capacitada. A pesquisa é limitada a pontuar as contribuições das organizações da sociedade civil e no quanto elas contribuíram para o caso estudado, a cidade de Bangkok, e algumas estratégias para a participação capacitada, mas sem apresentar ferramentas ou soluções para tal.

A partir da RSL pudemos compreender a possibilidade explorar a gestão de design com abordagem sistêmica com vistas a conceber uma SH direcionada agentes de mudança de organizações da sociedade civil. Em específico, surge nosso interesse pelos voluntários do Slow Food, por ficar evidente que são agentes estratégicos na transição de sistemas alimentares para um estilo mais sustentável em níveis comunitários. Nenhuma pesquisa explorou a gestão de design com abordagem sistêmica a fim de compreender de que modo pode contribuir e quais suas limitações para orientar os agentes nesse contexto.

Reconhecendo a trajetória do Slow Food, enquanto movimento e enquanto uma rede que cresce continuamente, a oportunidade de ampliar essas habilidades e conhecimentos multidisciplinares pelo olhar do design. Enquanto pesquisadores e designers, vislumbramos reconhecer a trajetória dessa rede e pensar uma solução que habilite a formulação de melhores interações e relações com as comunidades, para que estas, ao receberem as intervenções do Slow Food, possam caminhar para sua máxima autossuficiência para a sustentabilidade.

Igualmente, acreditamos ser possível melhorar a experiência e desenvolvimento de capital humano e social de voluntários de um movimento como o Slow Food. Pois, o retorno positivo das comunidades pode servir como engajamento para novas atuações, atendendo a realizações pessoais. E, neste sentido, é possível contribuir para o fortalecimento dos sistemas alimentares comunitários, na concepção de rede trans-local mencionada por Sonnino (2019). Assim, a gestão de design se insere nesse processo para identificar as fragilidades relacionais, as dificuldades no processo de interação, atuando sobre os problemas observados e também

documentando e estruturando as boas práticas e conhecimentos tácitos, nos níveis estratégicos, táticos e operacionais.

A integração dessas temáticas teóricas buscou olhar cada ponto de contato, o modo como as comunidades foram escutadas, interpretadas, como foram definidas, organizadas e realizadas as atividades, e os desafios sentidos pelos voluntários em atuar nessa complexidade, para oferecer um conjunto de ferramentas que melhorem os encontros a partir do pensamento de design (empático, humano, relacional, gerencial). A abordagem sistêmica enquadrou-se na pesquisa para entender o dinamismo dos elementos: uma rede internacional que possui sua visão, filosofia e objetivos; os voluntários, que realizam essa visão a partir de objetivos específicos por projetos e que possuam suas necessidades e desejos individuais, bem como expectativas e limitações; as atividades promovidas pelos projetos; as dinâmicas que são propostas para realizar os projetos junto a diferentes comunidades e as características e mecanismos que precisam ser gerados para sustentar as mudanças desejadas pelas comunidades, proporcionando um acoplamento entre as organizações para, juntas, alcançarem inovação social para sustentabilidade dos SACs.

A partir do exposto, consideramos que esta proposta de tese tem aderência ao Programa de Pós-Graduação em Design da UFSC, pois este tem como “objetivo geral a promoção e a geração de conhecimentos para o ensino e a pesquisa, contribuindo no processo de renovação de competências para a prática profissional na área do design”²². Com o caráter inédito e original, essa pesquisa pretende avançar os conhecimentos de pesquisa em design para inovação social, a partir da abordagem sistêmica na gestão de design, relacionando-os aos sistemas alimentares comunitários por meio dos agentes de mudança do Slow Food. Ainda, a pesquisa se enquadra à linha de Gestão por visar desenvolver uma solução habilitante, composta por ferramentas e procedimentos de gestão de design em vista a contribuir para “o desempenho dos processos” e melhorar a performance do Slow Food enquanto organização social. Por fim, a pesquisa também tem sua adesão aos propósitos de pesquisa desenvolvidas pelo NASDESIGN, cujos resultados tem como missão o retorno do investimento da sociedade no ensino superior, valorizando e dando suporte ao desenvolvimento da sociedade como um todo.

²² Conforme definido na página do Programa de Pós-Graduação em Design da UFSC. Disponível em: <http://www.posdesign.ufsc.br/doutorado-em-design/>. Acesso: 25 nov. 2019.

1.9 ESTRUTURA DA TESE

A estrutura da tese foi dividida nos seguintes capítulos:

Capítulo 1: composto pela introdução; contextualização da temática e objeto de estudo; problemática; objetivos; hipóteses e questões de pesquisa; justificativa e motivação; caracterização geral da pesquisa; delimitação; originalidade e aderência ao programa e estrutura da tese.

Capítulo 2: composto pela Fundamentação Teórica, onde abordamos os temas para apoiar o objetivo geral, sendo eles: Gestão de design; Abordagem Sistêmica; Aprendizado sobre Sistemas Alimentares a partir da Revisão de Literatura e Inovação Social; Síntese Teórica.

Capítulo 3: apresentamos os Procedimentos Metodológicos, detalhando a Fase 1 – Exploratória e a Fase 2 – Aplicada; Aspectos Éticas da Pesquisa.

Capítulo 4: explicamos o Desenvolvimento da solução habilitantes e os Resultados.

Capítulo 5: apresentamos a Discussões Gerais.

Capítulo 6: são apresentadas as Conclusões, limitações e indicação para futuros estudos.

Referências, Apêndices e Anexos compõe o fechamento do documento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica da pesquisa de doutorado, estando organizado nos principais temas considerados relevantes para abordar o problema, a saber: **Gestão de design**, principalmente quanto as diferentes competências e níveis de atuação da gestão de design, relacionando à abordagem sistêmica da gestão de design, como disciplina estratégica que pode reorientar a organização e ações realizadas por agentes de mudança; **Abordagem sistêmica**, a fim de compreender sobre sistemas alimentares e poder evidenciar sua relação ao design e à gestão de design, para pensar a intervenção em comunidades relacionadas ao alimento e, por fim, a **Inovação Social**, a qual tem como objetivo principal as mudanças sociais, na busca pela qualidade de vida, bem-estar, sendo orientada aos princípios de sustentabilidade, principalmente no âmbito da justiça e coesão social, sendo o tipo de inovação que tem sustentado os novos modelos de sistemas alimentares.

2.1 GESTÃO DE DESIGN

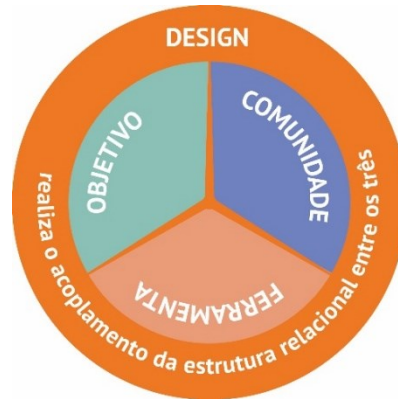
Em um contexto onde as inovações se fazem necessárias continuamente, sobretudo em situações complexas (como crises ambientais, mudanças climáticas, fome, desigualdade social, insegurança alimentar), o acesso ao potencial do design contribui para o alcance de soluções de qualidade (BONSIEPE, 2015). O design traz para o universo da gestão o caráter humanístico para tratar de estratégias de inovação. As inovações provenientes do pensamento de design são manifestadas no domínio social, influenciando as práticas sociais, os valores, os hábitos, o conhecimento e o modo como ocorre a vida cotidiana (BONSIEPE, 2015; MANZINI, 2017; MARTINS; MERINO, 2011). Conforme exposto por Bonsiepe (2015), buscar inovações apenas considerando a tecnologia – desconsiderando design e ciência, é correr o risco de cair na tecnocracia. Igualmente, olhar apenas para o design, pode levar ao formalismo estético.

O design é sempre uma projeção de futuro (BONSIEPE, 2015; MANZINI, 2017; DE MORAES, 2010). Bonsiepe (2015) declarou que o design só existe na confiança e na esperança de uma situação futura melhor. Essa prática é cada vez mais sustentada por uma reflexão crítica preliminar, orientada à integração dos aspectos ambientais, sociais, produtivos, tecnológicos, mercadológicos, estético-formais (DE MORAES, 2010; BEST, 2012).

O design representa, por fim, uma mediação entre pessoas e a interface projetada, seja ela material ou não. Nesse sentido: a tarefa do design consiste em acoplar as interfaces ao corpo humano. A esse processo, Bonsiepe (2015, p. 114) denominou “acoplamento estrutural”,

representado na Figura 5, onde os termos foram adaptados ao contexto da pesquisa (no original o autor menciona: ferramenta, objetivo e corpo).

Figura 5: Representação do resultado de acoplamento pelo design, resultando em uma estrutura relacional.



Fonte: Elaborado pela autora com base em Bonsiepe (2015).

Para Bonsiepe (2015), a interface vai revelar o caráter ferramental da estrutura (ou objeto), assim como o conteúdo comunicativo. A compreensão dessa característica do design, de ser capaz de “acoplar uma estrutura”, transformando campos heterogêneos em um ferramental potente, (trazida por Bonsiepe da teoria dos sistemas vivos, de Maturana e Varela), foi legitimando o design e lhe dando um corpo teórico no campo da gestão, explorando essa habilidade estratégica de mexer nas “estruturas” para um futuro melhor.

Dos anos 1950 em diante, o design passou da concentração em produtividade, racionalização e padronização da era industrial, a uma crítica social ao produtivismo e consumismo na década de 1960. Vivenciando, nos anos 1970, o apogeu da tecnologia, onde as desigualdades socioeconômicas foram evidenciadas. A partir dos anos 1990, Bonsiepe (2015) mencionou que o design começou a se aproximar mais substancialmente das questões de compatibilidade ambiental e gestão de design. O design passou a ser utilizado como “ferramenta estratégica” de gestão de design para alcançar soluções mais sustentáveis, orientadas a melhorias na vida cotidiana. Deste modo, foi sendo um caminho para viabilizar inovações sociais (MARGOLIN, 2014, MANZINI, 2008; 2017).

Design significa planejar, criar, conceber, dar forma, sistematizar, organizar. É tanto substantivo, o que resulta do seu processo (resultado tangível), quanto verbo, que realiza atividades (resultado intangível) (BEST, 2012). Seus resultados podem ser produtos, serviços, diagnósticos, já suas atividades são realizadas por um processo que visa encontrar respostas aos problemas com foco nas pessoas. Ao conceito de design, muitas definições foram feitas e ideias

foram sendo incorporadas no processo de amadurecimento do campo. Herbert Simon (1996) trouxe a noção do objetivo do design ser visar o funcionamento para o alcance de metas, contando com os meios para chegar a tal resultado.

O design, atualmente, incorpora em suas metas a produção de sentido, atuando em sistemas de sentido, e sua intervenção cultural. Enquanto interveniente do mundo físico e biológico, o design resolve problemas; enquanto interveniente do mundo social, o design produz sentidos (MANZINI, 2017, p. 49). Por isso, Manzini (2017) chama os "usuários"²³ de interlocutores, pois o sentido produzido se dá no processo dialógico em que o design se coloca como mediador e facilitador.

A configuração mais recente da atuação do design se dá nos campos da comunicação, criação, planejamento estratégico e integração sistêmica. Estes quatro domínios configuram as etapas de pensamento do design, as quais representam os elementos projetuais na prática de gestão. A partir da realização desse modo de pensar, a inovação e empreendedorismo são ativados a ocorrer (BUCHANAN, 2016).

A **gestão** diz respeito a “pessoas e processos envolvidos no gerenciamento, na organização, no controle e na administração de uma empresa” (BEST, 2012, p. 13). Inicialmente, a gestão esteve mais focada em recompensas financeiras e no incentivo ao busco do lucro, gerando eventuais colisões com o pensamento de design. Mas, atualmente, está mais orientada como um “elemento de uma organização que confere certo grau de unidade e coesão a todo e qualquer empreendimento humano” (BUCHANAN, 2016, p. 13). Nesse sentido, a gestão de design começa a estabelecer uma diferente postura à gestão, por enfatizar a qualidade dos serviços, processos, produtos com olhar para os seres humanos (MOZOTA, 2011). Conferindo ao design uma sistematização de como ele pode encaminhar interações e sentido humano às organizações (BUCHANAN, 2016).

Quanto ao desenvolvimento da gestão de design, a partir dos anos 1960, com o desenvolvimento de metodologias de design, as primeiras observações que contribuíram para a **valorização da ação do design** no âmbito empresarial começaram a ser feitas. A partir de então, a compreensão sobre a contribuição do design no contexto geral das atividades empresariais foi formulando a noção de gerenciamento de design. Michael Farr, em 1966, foi quem iniciou algumas "**reflexões básicas da teoria de sistemas e gerenciamento de**

²³ Termo muito utilizado no campo do design para evidenciar aspectos de usabilidade, ergonomia entre outros que devem ser considerados pelos projetistas e que começou a ser mais utilizado por metodologias de design centradas nos usuários.

projetos", as quais foram construindo diretrizes sobre o modo como as empresas poderiam orientar suas ações através do design (BURDEK, 2008, tradução nossa; MOZOTA, 2011; MARTINS. MERINO, 2011). No entanto, Peter Behrens, anteriormente a concretização dessas observações, representou o arquétipo do gerente de design do início do século XX, a partir do seu trabalho para a AEG em 1907, em que executou a identidade corporativa geral, edifícios, pôsteres e produtos, consultoria, atuando pelo design em todos os aspectos da empresa (COOPER; JUNGINGER, 2013).

As primeiras temáticas para a gestão de design começaram explorando [1] "desenvolvimento do planejamento estratégico" e [2] os problemas relacionados ao gerenciamento sistemático da informação" (BURDEK, 2008, p. 384, tradução nossa). Os questionamentos se davam acerca de como a empresa poderia atuar mais metodicamente no desenvolvimento de produtos com uma melhor gestão das informações. Foi sendo gerado, nesse contexto, "listas de verificação" para auxiliar a tomada de decisão de modo mais sistemático e viável. Essas atividades poderiam ser desempenhadas pela agência de design ou por um gerente da empresa cliente, no intuito de manter a comunicação aberta (MOZOTA, 2011).

A partir da década de 1980, a gestão de design ganhou reconhecimento devido ao impacto de sua ação para o fator econômico dos negócios. Sobretudo, na Grã-Bretanha com a união de esforços do “*London’s Royal College of Arts* e do Departamento de Gestão de Design da *London Business School*”. Posteriormente, ainda, com a criação do *Design Management Institute* (DMI) em 1975, por Bill Hannon junto ao *Massachusetts College of Art*, em Boston (MOZOTA, 2011). Esse momento foi crucial para o reconhecimento do design, desvinculando-o definitivamente do caráter artesanal, ganhando status de ciências sociais aplicadas. A "atitude" de design na orientação de gerenciamento de projetos tem sido cada vez mais valorizada, pelo fato de no processo de design incluir pesquisa holística, análise, comunicação, marketing, visualização das informações, orientando a criação de posicionamentos e inovação (BURDEK, 2008).

Para Cooper; Junginger; Lockwood (2013), A alfabetização visual foi a primeira contribuição prática do design ao campo da Gestão. Pois, essa habilidade aprimora a eficiência da gestão, seguida pelo cuidado com os produtos e pelo modo de pensar o porquê das decisões, no **constante questionamento** para aprimoramento das soluções. Foi a partir dos anos 1990 que essa contribuição prática, pela utilização de metodologias visuais, passou a ser vista como “competência intercultural” (BURDEK, 2008).

A visualização de modelos de contexto social, de marcas, de pensamento, de referências, evidenciou o elemento comunicativo do design como contribuição maior na gestão para operação eficaz. Esse reconhecimento contribuiu para uma "teoria do design relacionada ao gerenciamento do design" (BURDEK, 2008, p. 386, tradução nossa). O caráter estratégico do design e sua factível contribuição para organizações (sejam elas com fins lucrativos ou não) está na competência de articular diferentes temas, questões econômicas, sociais, ambientais, pessoas, e fazer uma referência cruzada entre todos estes fatores para lançar conceitos e estratégias que viabilizam suas propostas de solução de forma diferenciada e inovadora (BURDEK, 2008).

O interesse da gestão de design está no lugar ocupado pelo design em uma organização, envolvendo as disciplinas relevantes para solucionar problemas e capacitar as pessoas no uso eficiente do design (MOZOTA, 2011). Segundo Mozota (2011), isso infere o design como um fim, que está a serviço de objetivos organizacionais, e como um meio, contribuindo para solucionar problemas de gestão, principalmente por apoiar a visão compartilhada. Por isso, ela é uma disciplina de “gestão de ativos”, agregando valor, e “gestão de atitudes”, orientando modelos mentais (2011, p. 94). Essa atividade tem como finalidade a aprendizagem organizacional (MOZOTA, 2011). Logo, em seu processo, são envolvidas ações de “planejamento, execução, controle e ações corretivas” (MARTINS; MERINO, 2011), orientando ao alcance dos objetivos e metas da organização.

A partir do amadurecimento da profissão, o design foi sendo aplicado aos problemas complexos. Essa prática envolve um pensamento sistêmico, contextual e relacional, intrínsecos ao design, que se volta agora para as reflexões de âmbito social buscando integrar a “magnitude” (CARDOSO, 2013; BONSIPE, 2015), apoiando estratégias de organizações. Enquanto disciplina, a gestão de design busca unir os aspectos humanos, tecnológicos, ambientais, econômicos e científicos, buscando inovação pela coerência de forma sistematizada e ordenada tanto para “resolver problemas” com desafios particulares, quanto para “buscar problemas”, desvelando necessidades implícitas. O processo de gestão de design compreende, portanto, desde o modo “como as coisas são percebidas e sentidas” ao “modo como funcionam e operam” (BEST, 2012). Esta abordagem, no âmbito de novos modelos organizacionais, é emergente para o estabelecimento de relações e inovações.

Segundo Thomas Lockwood, ex-presidente do *Design Management Institute* (DMI) (in BEST, 2012, p. 133), para ativar uma comunidade a fazer a gestão de design, é mais importante do que um apanhado de técnicas e processos “resolver toda a sorte de problemas”.

Isso significa facilitar processos de conhecimento sobre uma situação, por meio do pensar e do fazer, orientando as decisões. Em outras palavras, pensar sobre o sentido da ação que está sendo tomada é o grande diferencial que a gestão de design possibilita. Essa mentalidade se aplica a estratégias e a criação de produtos, serviços, e é própria do design. O design vem sendo configurado, portanto, para atuar em projetos sistêmicos e estratégicos (MARTINS, MERINO, 2011). A partir das novas compreensões da aplicação e função da gestão de design na sociedade, como um todo, Cooper e Junginger (2013, p. 56, tradução nossa) mencionaram três paradigmas do discurso do gerenciamento de design:

O primeiro paradigma diz respeito aos conceitos e ideias da prática de design, como deve ser feito e com o que deve se preocupar. O segundo paradigma refere-se às noções que envolvem métodos de gerenciamento de design, as características de um gerente e os assuntos que podem ser gerenciados. O terceiro paradigma compreende princípios e práticas, conceitos, métodos e questões de design como um empreendimento humano geral.

O terceiro paradigma da gestão de design, tem como características projetuais: **ênfase nos problemas humanos; avanço sobre o conceito de “produto” e de como “as coisas” passam a existir; abordagem de design de modo abrangente e sistemático para dar conta de emergências e *wicked problems*²⁴; ampla gama de métodos inclusivos, participativos e colaborativos de design; situa o design em contextos de mudança, organização e gerenciamento de amplas temáticas** (COOPER; JUNGINGER, 2013). Este novo momento representa um domínio do design no campo dos problemas complexos. A partir do qual, o design passa a ser valorizado na arena de gerenciamento, abordando questões de mudanças sociais e políticas, tal qual fora proposto por Margolin (2014).

A habilidade de “facilitador” de ideias e diálogos e de “pensador de design” são características que têm sido valorizadas, e permitem a sua intervenção de duas maneiras. A primeira seria na aplicação do design **para a** sociedade, na qual o designer cria produtos considerando seus impactos na sociedade, buscando desvendar os desafios das interdependências da complexidade. A segunda forma se dá no design **pela** sociedade, na qual os *stakeholders* – principais agentes – são envolvidos na participação e cocriação, pois já é sabido que não se tratam mais de receptores passivos (BEST, 2012). Ao contrário, é preciso reconhecer as diversas iniciativas da sociedade em contornar os desafios atuais, às quais os

²⁴ Termo cunhado por Horst Rittel e Melvin Webber. Representa os problemas complexos que não possuem clareza sobre as fontes e nem conseguem atingir soluções precisas e efetivas, como o problema da fome, por exemplo. São problemas atrelados a impactos socioeconômicos e ambientais interdependentes, inter-relacionados e emergentes.

designers podem e devem se unir para potencializá-las (MANZINI, 2017), tal qual as ações desenvolvidas pelo movimento Slow Food. Esse segundo modo de conceber o design está mais alinhado a um processo de inovação orientado pelo design “de baixo para cima” (*bottom-up*), o qual tem sido muito aplicado em comunidades para inovação social (BEST, 2012, MANZINI, 2008) e tem como preocupação central possibilitar a autonomia da comunidade para sustentar as mudanças propostas pelo design. A esse modo de gestão, o conceito de governança tem sido adotado em situações que demandam horizontalidade (ARAÚJO; GARCIA; MARTINS, 2011). Este conceito diz respeito ao processo de gestão transparente, e será mais detalhado no tópico “2.1.2 Nível tático”.

Com relação a gestão de design em sistemas, o pensamento sistêmico é caminho prático adotado. Fazer a gestão de um sistema significa olhar para o todo, na forma de rede, cujas inter-relações devem ser ordenadas, coerentes e eficazes, visando distribuir bens, serviços ou experiências (BEST, 2012). Essa rede é composta pelos agentes necessários para o funcionamento adequado do sistema, e devem operar de modo coerente – buscando sinergia – para concretizar a visão de uma organização. A gestão de design sugere “um ponto de vista ampliado, integrado e interativo, com todas as instâncias que conformam o processo projetual” (MARTINS; MERINO, 2011, p. 147).

O pensamento sistêmico orienta a gestão de design a observar as inter-relações e interdependências, pois é onde costumam residir as oportunidades de inovação (BEST, 2012). Como exposto por Silva (2019), o foco da abordagem sistêmica na gestão de design: “transfere o foco das funções da gestão de design relativas a cada nível de atuação para as interações existentes no sistema formado pela gestão de design” (2019, p. 104). A mudança de foco se dá pelo intuito de executar a prática sistêmica, sistematizando a gestão de design. A gestão de design divide suas funções em três níveis, os quais estão inter-relacionados, e contribuem para orientar as ações e tomadas de decisão dentro da complexidade organizacional. Tratam-se dos três níveis em que o design pode influenciar na gestão, e são descritos na sequência.

2.1.1 Nível operacional

O nível operacional de tomada de decisão visa integrar o design na organização, como primeiro passo. É nele que se administra o valor agregado pelo design (MOZOTA, 2011). O design vai agir sobre as atividades relacionadas à cadeia de valor, principalmente no âmbito do marketing, da produção e da comunicação, alinhando as atividades à função e visão da organização (MARTINS; MERINO, 2011).

Neste nível, é buscado amparar as decisões de processo quanto ao modo de envolver as equipes para que seja gerado confiança, sendo esta alcançada pelas soluções propostas pela organização. Essa condição influencia no comportamento e envolvimento dos agentes. Operacionalizar a gestão de design é conseguir estabelecer conexões com outros departamentos, parceiros e pessoas envolvidas. A boa comunicação e clareza de informações são fundamentais nesse processo. As demandas de design nesse nível, para integrar o design nas organizações, se dão: pela criação de logo, identidade, o design global, pelo desenvolvimento de conceito e de novos produtos, pelo desenvolvimento de nome e design gráfico, assim como web design e design de embalagens ou redesign, design de produto e extensão da marca ou pelo desenvolvimento de conceito, a depender do objetivo de cada negócio (MOZOTA, 2011). É o nível mais tangível de gestão de design, por assim dizer. Objetiva materializar as funções e valores, buscando construir uma imagem positiva (MARTINS; MERINO, 2011).

A gestão operacional de design visa transformar a estratégia em ação. A partir da organização das atividades, pode construir as conexões necessárias entre as estruturas e os processos organizacionais para enfatizar a importância de relações internas e externas com o design (BEST, 2012).

2.1.2 Nível tático

Este nível está relacionado à geração de conhecimento e a gestão das relações e conexões necessárias para realizar a estratégia, orientando os processos de design (MOZOTA, 2011). Aqui o design atua na sua competência de controle sobre as atividades suporte da cadeia de valor (MARTINS; MERINO, 2011), estando focado na estrutura, gestão da tecnologia e gestão da inovação.

Ainda, o processo de design tático, ou funcional, leva ao conhecimento, o qual permite conceber o design, combinar, transformar e incorporar. O conhecimento adquirido pelo processo de design é de natureza tática (MOZOTA, 2011). Nesse sentido, a gestão tática ou funcional visa facilitar a abordagem do design. Deste modo, o gerente de design, muitas vezes, deve voltar aos pontos iniciais da rede. O codesign é um tipo de gestão de agentes que afeta toda a rede, e busca, mais do que relações de contrato, a confiança entre parceiros. Nesse nível, a governança é um importante campo de gestão processual. Ela ajuda a orientar o processo de acordo com os valores definidos em conjunto. Facilita a corresponsabilização pela constante vigilância sobre a missão, visão e valores da comunidade.

Segundo o Instituto Brasileiro de Gestão Corporativa (IBGC), os princípios de governança são:

Quadro 7: Princípios da governança corporativa.

TRANSPARÊNCIA	Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização;
EQUIDADE	Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (<i>stakeholders</i>), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;
PRESTAÇÃO DE CONTAS (ACCOUNTABILITY)	Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis;
RESPONSABILIDADE CORPORATIVA	Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos.

Fonte: IBGC (2019).

Para que esses princípios sejam efetivados, o IBGC (2019) aponta quatro comportamentos de valor necessários:

- **Proativismo:** Comprometimento com a capacitação de agentes, com o desenvolvimento e a disseminação das melhores práticas.
- **Diversidade:** Valorização e incentivo à multiplicidade de ideias e opiniões.
- **Independência:** Soberania nos princípios, zelo pela imagem e imparcialidade em face de quaisquer grupos de interesse.
- **Coerência:** Harmonia entre as iniciativas e os princípios da governança corporativa - transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa.

De acordo com Jeston e Nelis (2008 *apud* ARAÚJO; GARCIA; MARTINS, 2011), a governança é o elemento central na gestão de processos, pois é responsável pela “integração entre a execução dos processos, a execução dos projetos de processos, as estratégias organizacionais e o relacionamento entre elas”. Podendo ser representado pela Figura 6:

Figura 6: Modelo de gestão de processos pela governança como elemento central.



Fonte: Araújo; Garcia. Martins (2011, p. 86) com base em Jeston e Nelis (2008).

Para esse tipo de gestão, é requerido uma certa maturidade da organização, pois demanda o compromisso global da rede envolvida. Para a execução dos projetos e processos, os projetos devem buscar a melhoria dos processos, definindo-se um programa com objetivos, prazos, recursos e os resultados esperados. A partir da visão dos projetos, é possível acompanhar e realizar ações de prevenção de riscos e corretivas, visando garantir o cumprimento das estratégias. A operacionalização dos processos, ao final, entrega os produtos, serviços, experiências (ARAÚJO; GARCIA; MARTINS, 2011).

Relacionada a essa mentalidade de gestão, é possível que a organização seja orientada ao cliente, ou os agentes de uma comunidade, como no caso da presente pesquisa. Essa inclinação de foco visa melhorar a interface de interação e relação. Nesse caso, o gerente de design vai supervisionar as operações a fim de enfatizar a percepção da comunidade no processo criativo (MOZOTA, 2011), fornecendo todas as informações necessárias para os responsáveis dos demais setores e áreas de atuação envolvidos no projeto (FARR, 2011). Vai praticar a empatia no processo de criação, criando um sistema de informações e de **ferramentas de avaliação sob ponto de vista da comunidade**. Essa ênfase da gestão se aproxima, assim como o conceito de governança, da ideia de design para inovação social exposta em Manzini (2017). Pois, nesse nível, é evidenciado a importância do design, passando a ser função central das organizações, responsável por alinhar as operações às estratégias, sendo fundamental para o sucesso e eficácia. É pela forma como o design desempenha a sua função numa empresa que ele atua como catalisador (MOZOTA, 2011).

2.1.3 Estratégia e nível estratégico

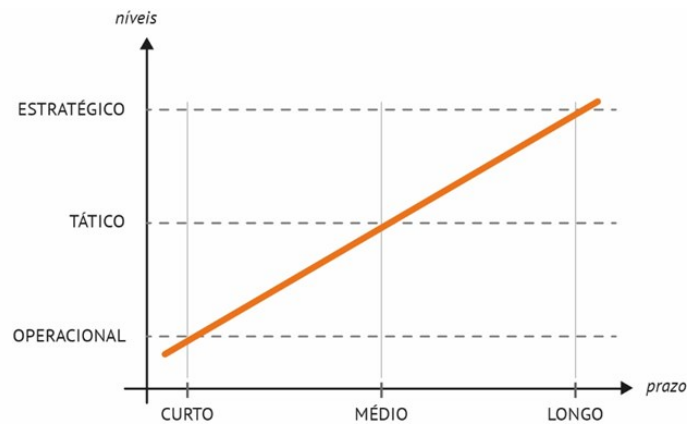
De acordo com Best (2012), os processos decisórios de uma organização sempre iniciam pela definição de uma estratégia e por ela são orientados. A estratégia tem como finalidade criar vantagem competitiva (ou eficácia, em casos de organizações de cunho social) de longo prazo, sustentável. A gestão de design, em nível estratégico, contribui na formulação da estratégia organizacional, definindo como o design irá contribuir para a cultura da organização; buscando oportunidades para inovação em design e, também, demonstrar sua identidade (MOZOTA, 2011). Assim, o objetivo é criar habilidades de design que unifiquem e transformem a visão da organização (SILVA, 2019).

A estratégia da empresa define a linha de ação e quais os recursos necessários para realizá-la (BEST, 2012). Para tanto, as organizações estruturam planejamentos, objetivos estratégicos e comerciais, planos para cumprir a missão e visão da organização. Três perguntas são fundamentais de serem respondidas: [1] “Onde estamos agora?” [2] “Aonde queremos ir?” [3] “Como chegaremos lá?” (BEST, 2012, p. 78). Segundo Best (2012), a estratégia perpassa os três níveis, sendo no nível corporativo, definido o escopo e direção geral, alinhando à missão e visão; no nível tático ou funcional, ela é a estratégia da organização propriamente dita, definindo as metas e objetivo de cada atividade; por fim, a estratégia operacional é aquela que determina quais ações fazer, como serão executadas e a rotina para realizar o planejamento.

Mozota (2011) define dois modelos de posicionamento estratégico do design. Primeiro, o “modelo inato”, na qual a organização incorpora o design como competência desde sua fundação. O segundo, “modelo de experiência”, onde o design é apreendido ou adquirido com a experiência da organização. O modo como a estratégia se concretiza pode ser por planejamento, decisões, entregas de curto prazo ou, ainda, por uma visão de longo prazo (BEST, 2012). A Figura 7 demonstra a relação de prazo com as atividades de cada nível da gestão de design.

Estratégia pode ser definida, ainda, como: “uma concepção global, uma figura homogênea, uma significação que se concentra em um fluxo de ações e representações”. Ela é criada a partir de uma análise que “discrimina e descreve as características da dinâmica estratégica”. Sendo definida juntamente ao processo de design, pelos quais as organizações são especificadas e desafiadas (MOZOTA, 2011, p. 182). Assim, por meio da análise e síntese, o mundo virtual das possibilidades de uma organização vai sendo criado, oportunizando experimentar diferentes modelos mentais

Figura 7: Alcance de objetivos em relação ao tempo de cada nível de gestão de design



Fonte: Elaborado pela a autora (2019).

Mozota (2011, p. 285), com base em Seidel, mencionou quatro papéis essenciais da gestão de design no nível estratégico: [1] visualizar a estratégia organizacional; [2] procurar a competência central; [3] reunir informações de mercado/comunidades; [4] inovar em processos de gerenciamento. Junto a esses papéis, as mentalidades humanística, ecológica, tecnológica e dominante devem ser acrescentadas, dando conta de questões amplas (MOZOTA, 2011).

Nesse nível, é criado o valor a partir das competências essenciais da organização, o qual é importante para torna-la diferenciada (BEST, 2012, MARTINS; MERINO, 2011). Assim, o design se posiciona no alto nível administrativo (MOZOTA, 2011). A partir da definição do plano de negócios, o qual dialoga com os valores a serem criados, são estabelecidos os “recursos, alianças, parcerias e *stakeholders*” que serão necessários para atingir os objetivos. São questões importantes para dar foco aos diferentes departamentos e equipes. Questões que devem ser definidas: as lacunas que existem no mercado ou em organizações semelhantes (para poder ter um diferencial); o que será necessário para montar e operar a organização; os processos e parcerias que deverão ser estabelecidos interna e externamente; o modo como serão implementadas e executadas essas funções e ações (BEST, 2012).

Quanto a esta intervenção do design na gestão, compete (MOZOTA, 2011):

- **Formulação de estratégia:** por meio da análise competitiva/estratégica externa e interna; da definição dos objetivos organizacionais; do entendimento do setor/sistema e das oportunidades e ameaças;
- **Seleção estratégica:** buscar equilíbrio entre objetivos de governança e análise SWOT;

- **Implementação da estratégia:** criar rotas de desenvolvimento da estratégia, buscando a integração vertical, a diversificação, alianças e internacionalização, definição de fatores como: posição da organização na sociedade, posição em termos de custos, qual a imagem será desejada, quais serão as capacidades técnicas e de controle de tecnologia.

Para definir a estratégia e seus valores, algumas ferramentas podem ser utilizadas pelo gestor de design, tais como: PESTAL (Política, Economia, Social, Tecnologia, Ambiental e Legal); cenários, matriz de atratividade, SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), ou FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, em português), integração vertical, diversificação e internacionalização (MOZOTA, 2011).

A definição das metas da organização depende de alguns fatores que vão além dos resultados das análises interna e externa. Esses fatores dizem respeito sobre [i] a governança corporativa, a qual estabelece quais interesses da empresa devem ser atendidos e como as metas e prioridades serão estabelecidas; [ii] a matriz de poder/interesse ajuda a esclarecer como objetivos diferentes dos envolvidos podem ser mediados e administrados em função do poder que detém e dos interesses da empresa; [iii] a ética empresarial, a qual determina o posicionamento global quanto a responsabilidades com a comunidade e [iv] o contexto cultural em diferentes níveis (MOZOTA, 2011, p. 289).

Ainda, neste nível, a avaliação pelo design quanto aos pontos fortes e fracos e, quanto a coerência entre o design e a estratégia da organização, buscam fazer uma auditoria quanto: [i] avaliação de coerência; [ii] estratégia de produto; [iii] sistemas de informação e [iv] estratégias de comunicação, para garantir que a missão e os valores sejam realizados e visíveis. Quanto a governança em uma organização, ela diz respeito a orientação e a orquestração da gestão de processos, “tendo como base os objetivos estratégicos estabelecidos” (ARAÚJO; GARCIA; MARTINS, 2011, p. 85).

O conceito de governança é importante quando o interesse é realizar a gestão para inovações social, pois é a partir da governança que a confiança é estabelecida. Este conceito ganhou maior destaque a partir dos anos 2002, após a promulgação da lei *Sarbanes Osley* (SOX) após escândalo da bolsa americana com desvios de valores por grandes empresas internacionais. Nesse sentido, a governança surgiu para trazer maior transparência em informações e buscar reconquistar a confiança sobre modelos de gestão. A partir da governança são decididos os modos de tomada de decisão, atribuindo responsabilidades civis e criminais (ARAÚJO;

GARCIA; MARTINS, 2011). Segundo o IBGC (2019), em nível estratégico: “governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”.

A governança em inovações sociais é importante para converter princípios de comum acordo em recomendações objetivas, que devem ser seguidas. Ajuda a “alinhar interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização”, incorporando a ideia de prestação de contas (ARAÚJO; GARCIA; MARTINS, 2011, p. 85).

A abordagem sistêmica na gestão de design contribui, principalmente, no nível estratégico. Pois representa uma ferramenta de tomada de decisão em design, ajudando os gestores e líderes a visualizarem a organização em sua totalidade, entendendo pontos fortes e fracos e onde as interações estão mais frágeis, necessitando de mudanças (SILVA, 2019).

Na prática, o design atua como ferramenta estratégica, caracterizado como a visão (design estratégico), orientando as atividades de design. Mas, o modo como atua se dá pela função e ação (design tático e operacional), as quais executam e organizam a estratégia, e coordenam e controlam os processos. Portanto, as ações são os meios para alcançar os fins (estratégia de diferenciação) (MARTINS; MERINO, 2011).

2.1.4 Abordagem sistêmica na gestão de design: estratégias para abordar as questões relacionadas aos sistemas alimentares comunitários

Segundo Lopes, Sachs e Dowbor (2010, p. 11-12):

Enfrentamos um desafio sistêmico, onde já não cabem simples arranjos nas formas como organizamos o que podemos chamar, de maneira ampla, de gestão da sociedade. Uma outra gestão é inevitável. Os desafios são simplesmente vitais, no sentido mais direto do termo. [...] A nossa tarefa, neste sentido, é de definir horizontes mínimos de resultados sistêmicos que temos de obter, já não como sonho de um mundo possível, mas como exigência do que é necessário. E frente a estes resultados sistêmicos, irmos definindo estratégias, propostas, agendas.

O design, em sua essência, tem, desde sua consolidação, a função de solucionar problemas para melhorar a vida das pessoas. Isso não é novo. No entanto, a percepção estratégica no processo de design, pela característica de abordagem sistêmica –, passa a ganhar cada vez mais interesse por empresas, governos, pesquisas e sociedade civil. Principalmente quando o intuito é alcançar a inovação social e as mudanças sistêmicas, a fim de propor uma nova gestão da sociedade, num novo rearranjo (MANZINI, 2017).

O processo de design oportuniza inovações convergentes às ideias de sustentabilidade e impactos positivos (considerando intrínsecos os aspectos sociais, ambientes e econômicos). Somados ao processo de gestão de design, o pensamento sistêmico e a abordagem sistêmica contribuem para uma compreensão mais aprofundada e significativa das relações entre os aspectos da sustentabilidade. Essa abordagem possibilita atuar tanto na abstração quanto na concretização de produtos²⁵ (BURDEK, 2010), explorando a capacidade para criar oportunidades de desenvolvimento mais conscientes com as necessidades sociais, culturais e ambientais, tendo o âmbito econômico como um meio e não um fim.

A necessidade de uma “descontinuidade sistêmica”, do atual sistema de produção, foi mencionada por Manzini (2008), assim como Capra (2006) na proposta de um novo paradigma²⁶, entre tantos autores que se dedicaram à reflexão da sustentabilidade. A articulação da abordagem sistêmica com a gestão de design ocorre, justamente, na busca por processos e organizações que contribuam para alcançar objetivos estratégicos sustentáveis, visualizando as relações organizacionais e os recursos necessários, fazendo uma reflexão crítica para poder reordena-las. Ocorre, ainda, na tentativa de trazer o debate sobre a sustentabilidade para o desenvolvimento socioambiental (DE MORAES, 2010), o qual ainda, 30 anos depois da sua eclosão, é necessário. Como mencionou Manzini (2008), não precisamos criar um mundo novo, basta o real interesse em usar essa visão inteligente, criativa e crítica, com a qual o design tem muito a colaborar, para mapear as necessidades e recursos para o bem-estar. Justin McGuirk respondeu para Bonsiepe (2015) ideia semelhante: para a busca da autonomia, em países em desenvolvimento que ainda vivem um certo estilo de colonialismo, o design representa uma ferramenta potente e é onde transparece a sua dimensão política e libertadora.

De acordo com Capra (2006, p. 24) a mudança necessária para adotar uma consciência ecológica²⁷, a qual leva à consequência da sustentabilidade, consiste em adotar princípios como: [i] interdependência, a qual constitui a teia da vida, reconhecendo que os membros das

²⁵ Entendemos como produto de design tudo que é resultado do seu processo. Tanto o resultado palpável, como um livro, um serviço, quanto o resultado impalpável, como um diagnóstico, a proposição de um modelo, de um processo ou sistema. Entendemos que a aplicação do pensamento de design, sobretudo na gestão de design resulta em diferentes tipos de produtos, mas que devem ter como objetivo último facilitar e melhorar a qualidade de vida e bem-estar social alinhados a objetivos sustentáveis.

²⁶ O conceito de “novo paradigma” apresentado por Capra (2006) é baseado no conceito de paradigma de Thomas Kuhn. No contexto exposto por Capra, o paradigma referido diz respeito ao conjunto de valores, percepções e práticas compartilhadas por uma comunidade/ sociedade que adotam uma visão de mundo holística, concebendo o mundo como um todo integrado, pela perspectiva da visão ecológica profunda. A percepção ecológica profunda reconhece essas interdependências como fundamental para o funcionamento do todo e que constitui a ideia de teia da vida, organizada em rede.

²⁷ A qual reconhece o sistema social como parte intrínseca do ambiental, onde ambos estão em contínua relação.

comunidades estão interligados em uma rede, e o comportamento desses membros afetam uns aos outros e a si mesmos, implicando no sucesso ou não da própria comunidade; [ii] fluxo cíclico de recursos, no qual existe – ou poderia existir – o entendimento da constante retroalimentação do sistema, que demanda uma compreensão cíclica e não linear, de input/output/input..., por exemplo; [iii] parceria é a tendência para estabelecer conexões e relações de cooperação, característica importante para comunidades sustentáveis, pois evidencia a consciência da rede, onde se entende melhor as necessidades uns dos outros; [iv] flexibilidade²⁸ permite manter equilíbrio sempre que ocorre um desvio de norma devido a capacidade de realimentação e transformação contínua. Esse princípio representa o dinamismo sistêmico, mas tal equilíbrio pode não ser reestabelecido caso as variáveis mutáveis atinjam níveis muito extremos, além da capacidade adaptativa. Em termos de empresas e organizações sociais, cabe compreender os valores ideais para essas variáveis se manterem em equilíbrio e otimizadas, igualmente para controlar os conflitos existentes em comunidades. Por isso, a coesão social é um importante fator para manter equilíbrio entre os valores, principalmente se tratando de processo colaborativos. Por fim, [v] a diversidade, outro princípio da ecologia, contribui para entender o processo sistêmico. A diversidade contribui para a flexibilidade estrutural.

Segundo Manzini (2017), o design foi adquirindo um conhecimento ao longo dos anos sobre projetos orientados à sustentabilidade, no qual designers e não-designers (comunidade, organizações sem fins lucrativos, instituições locais, governos, por exemplo) atuam conjuntamente, de forma criativa, para alcançar soluções sustentáveis. Significa olhar para a sociedade e reconhecer potenciais agentes de inovação social.

O conhecimento científico adquirido, gerou um conjunto de abordagens, ferramentas, métodos e reflexões que estão fomentando redes e explorando futuros possíveis. Esses futuros possíveis, pensados com a contribuição dos conhecimentos de design, segundo Manzini (2017), evidenciam três pontos principais: [1] a necessidade de mudanças sistêmicas, orientadas à sustentabilidade, propondo novos modelos socio-tecnológicos, plataformas e soluções que suportem essa mudança; [2] visão de sustentabilidade: reconhecer que não precisamos de novas escolhas ou novos comportamentos, mas de novos cenários que demonstrem alternativas possíveis e, por fim, [3] qualidades sustentáveis: representam um novo conjunto de qualidades que ocupam o lugar do consumo. Nesse sentido, qualidades sustentáveis são orientadas à

²⁸ Possui relação com o conceito de homeostasia, equilíbrio resultante da autorregulação, mantendo as variáveis dentro de limites de normalidade (CHIAVENATO, 2014).

espaços físicos e sociais mais simples, mas com qualidade; capacidades das pessoas na redescoberta de um *know-how* individual e comunitário; a redescoberta do tempo, na apreciação da lentidão, num processo de *slow design*, como abordagem lenta para resgatar a sensorialidade sustentável (CEPPI, 2018).

O design passa assim, a se constituir, enquanto profissão, nessa rede complexa de inter-relações com diferentes agentes, contextos, oportunidades e necessidades sustentáveis e sistêmicas. Muitos países têm investido no potencial do design para o desenvolvimento sociotecnológico e valorização local, buscando coalizões sociais (MANZINI, 2017), como o *Design Council* no Reino Unido, o *Barcelona Centro de Diseño* na Espanha (KRUCKEN, 2009), a Rede DESIS, fundada na Itália, assim como o *Observatory of Public Sector Innovation* (OPSI) da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), na União Europeia, entre outras iniciativas.

Do ponto de vista da abordagem sistêmica na gestão de design, consiste em olhar para a diversidade dos envolvidos de modo estratégico, buscando conexões táticas. A complexidade das situações é devida, justamente, pela sua diversidade – onde estão presentes múltiplos perfis, pontos de vista e valores, aos quais compete ao olhar estratégico do design estruturar em relações coerentes e eficazes (BEST, 2012).

Ao adotar a abordagem sistêmica na gestão de design, visamos olhar para um sistema – um determinado contexto social – com intuito desenvolvê-lo com equilíbrio e, sobretudo, atentar às relações humanas e a diversidade que o compõe. Significa olhar para essa complexidade, e ver a riqueza que pode trazer à comunidade, no sentido de nutri-la com diferentes interpretações e estilos de aprendizagem (CAPRA, 2006). Isso significa que, para desenvolvermos uma sociedade sustentável, na qual o designer tem sua responsabilidade (PAPANEK, 2014), não precisamos reinventar comunidades humanas, mas “moldá-las segundo ecossistemas naturais”, respeitando o dinamismo e coevolução (CAPRA, 2002, p. 238). Adotando tal abordagem, as inovações de design podem se tornar mais eficazes, mais acessíveis e possíveis de serem replicadas (MANZINI, 2017), além de oportunizar maior qualidade aos produtos e serviços desenvolvidos, pois são buscados coerência e entendimento do todo.

Seguindo essa corrente epistemológica do pensamento sistêmico, podemos considerar que as soluções de design devem representar algo além da solução em si, mas entender as relações que se estabelecem a partir dela, que orientam as resoluções de problemas. O processo

de design passa a ser aberto e fluido, considerando as múltiplas perspectivas e possibilidades presentes na complexidade.

A visão sistêmica provoca o pensamento em sistemas no design, para identificar os elementos em funcionamento – e a maneira como são agrupados e o modo como funcionam. Seja a partir de aspectos físicos, ou de aspectos relacionais – que caracterizam o sistema (BUCHANAN, 2019). Isso significa um processo orientado à escuta, percepção dos fenômenos e suas relações, para orientar novas maneiras de organização. Ou seja, busca-se o “reconhecimento de um problema em um corpo de fenômenos e de um processo de resolução de problema por meio de análise e síntese” (BUCHANAN, 2019, p. 93).

Essa abordagem representa a competência estratégica do design, orientada pelo **modo de pensamento de resolução** (BUCHANAN, 2019), a qual viabiliza soluções para o bem-estar social em primeira instância (MANZINI, 2008). Apropriada pelo design, a noção de sistema tem sido aplicada sob perspectiva da sustentabilidade, considerando os aspectos sociais e ambientais interligados (MANZINI, 2008). Assim, passamos a um tipo de projeto relacionado à qualidade das relações (para usar o termo de Buber, apresentado no [tópico 2.4.3](#)) e do valor, o qual passa a priorizar as emoções e o prazer no uso de bens, serviços e processos, e considera os critérios éticos e críticos de escolha (KRUCKEN, 2009).

O design sistêmico consolidou-se a partir dessa corrente, uma abordagem para promover a sustentabilidade, a qual se diferencia de outras abordagens por focar na ativação de processos internamente, pensando estratégias de auto-organização, trazendo os princípios das teorias de sistemas sociais e biológicos. As estratégias de design, nesse âmbito, vão ser para buscar a resiliência e autonomia das comunidades em que atua. Com respaldo da teoria dos sistemas, o design adota um modelo mental que considera a complexidade e flexibilidade estrutural, a qual vai se readaptando às mudanças no ambiente, mas buscando manter sua identidade. A robustez do tecido social depende dessa capacidade adaptativa, e cabe ao designer no projeto de sistemas alimentares comunitários buscar o equilíbrio entre desenvolvimento, tradição e inovação no processo cocriativo (LEPRE, CASILLO, KRUCKEN, 2019; BALLANTINE-BRODIE, 2018).

Diversos autores citam o Slow Food como importante articulador para transição de sistemas alimentares à sustentabilidade (KRUCKEN, 2009, MANZINI, 2008; 2017; CEPPI, 2018; JÉGOU; CAREY, 2015). Aproximando-se da filosofia do Slow Food, Manzini junto à Meroni, e outros pesquisadores do design, criaram o Manifesto Slow + Design. O manifesto foi

criado para o Seminário Internacional, organizado pelas instituições *Politecnico di Milano, Domus Academy, Istituto Europeo di Design*, em 2006²⁹ (CEPPI, 2018).

A partir do Manifesto Slow + Design, originado pela experiência junto ao Slow Food, reforçaram a abordagem lenta ao design. A questão da lentidão é a ideia central proporcionada pelo movimento Slow Food. Trazida ao design, pode ser adotada em um novo formato de economia, a economia distribuída e de sustentabilidade sensorial, evidenciando que só é possível apreciar o que é produzido, se houver tempo para tal. Além disso, a abordagem lenta configura um "novo design", o qual adota a visão sistêmica para analisar a complexidades das redes sociais, e a partir disso, propor novos empreendimentos difusos. O que os autores mencionaram no manifesto, diz respeito às oportunidades trazidas por essa união, em viabilizar ferramentas conceituais e operacionais úteis à abordagem lenta.

O design passou a se aproximar da temática de sistemas alimentares comunitários, explorando estratégias em direção à segurança e soberania alimentar e nutricional e valorização da biodiversidade e coesão social³⁰. Podendo aproximar-se de oportunidades que envolvem diferentes agentes do sistema e múltiplos focos de intervenção, como produtores de alimentos, varejistas, cadeia de fornecimentos, acessibilidade a alimentos saudáveis para a comunidade local, melhoria no sistema local, desenvolvimento econômico, manufatura local de alimentos, planejamento do uso da terra, experiências da comunidade local, oportunidades da cadeia de fornecimento local, uso inteligente da água, redução de resíduos em aterros e bem-estar alimentar, além da capacitação de pessoas para realizarem a governança dos sistemas alimentares locais, comunitários (BALLANTYNE-BRODIE; TELALBASIC, 2017).

As pesquisas sobre sistemas alimentares comunitários, trazem consigo o conceito de resiliência. Este conceito, implícito nessa temática de pesquisa, tem importância por esclarecer que os sistemas alimentares em escalas locais não devem ser confundidos com oportunidades de negligência pelos setores públicos, responsabilizando os cidadãos a suprirem suas necessidades alimentícias. Trata-se, portanto, de uma perspectiva de estratégia de desenvolvimento de capacidades sociais mais amplas. Essa perspectiva possibilita explorar a busca de: aprendizado social, empoderamento, democracia local, transparência e diálogo, soberania alimentar, nutricional e de energia, flexibilidade, diversidade, reconhecimento do

²⁹ A proposta do seminário, que inicia com a apresentação do Manifesto, pode ser conferida em: https://transferenciasarteyciencia.files.wordpress.com/2015/12/slow_design_background.pdf. Acesso: 4 maio 2018.

³⁰ A coesão social representa a articulação e engajamento de um conjunto amplo de atores, na construção coletiva para a mudança nos sistemas alimentares (SONNINO, 2019).

consumidor como colaborador, ações locais, políticas de apoio, pesquisas e desenvolvimento tecnológicos, infraestruturas física e relacional, inclusão, coesão social e desenvolvimento de habilidades e conhecimentos, para níveis individual e comunitário (KIRWAN; ILBERY; MAYE; CAREY, 2013; BOOSSABONG, 2019; MAYE, 2019; HIMANEN; RIKKONEN; KAHILUOTO, 2016; BALLANTYNE-BRODIE; TELALBASIC, 2017). Segundo Freedgood e Fydenkevez (2017, p. 9 – tradução nossa), enfatizar o aspecto comunitário dos sistemas alimentares significa, mais do que pensar no ciclo de vida dos alimentos, envolvendo conectar as atividades de produção, processamento, distribuição, aquisição, consumo e descarte de resíduos, um compromisso em alavancar os ativos regionais e integrar o ciclo de vida dos alimentos para “melhorar o meio ambiente, a economia, a saúde social e pública de um determinado lugar e de sua população. Embora operem no contexto de outros sistemas alimentares, os sistemas alimentares comunitários focalizam as necessidades e oportunidades dos membros da comunidade”.

Ainda, nessa mesma perspectiva, a governança, composta por múltiplos envolvidos, começa a ser mencionada em pesquisas recentes como um meio para reverter a fragmentação dos sistemas alimentares. O ambiente urbano das cidades também passa a ser explorado como "nós de transição estratégica" (SONNINO; TEGONI; DE CUNTO, 2019, p. 110, tradução nossa). Ou seja, abre-se nova gama de desenvolvimento urbano a partir de sistemas alimentares comunitários e de oportunidades para o design. Segundo Ballantyne-Brodie (2018), o conceito de sistema alimentar em nível comunitário traz consigo a proposição de estratégias relacionais e táticas para implementar intervenções de design baseadas no convívio local, sendo este uma base de desenvolvimento social e humano a partir do alimento, o qual pode ser mais explorado e instrumentalizado pelo design.

O design para sistemas alimentares é configurado como campo emergente, e tem abordado implicações econômicas, sociais, ambientais, culturais e de saúde acarretados pelo sistema alimentar convencional e industrializado (BALLANTYNE-BRODIE, 2018). Nesse contexto, Ballantyne-Brodie (2018) mencionou diferenças nos princípios de ativistas e de pesquisadores de design de sistemas alimentares. Enquanto o ativista em design de sistemas alimentares ocupa-se mais de questões ecológicas, de engajamento, participação e colaboração entre os interessados, as lentes dos pesquisadores se voltam às questões de análise do trabalho desses ativistas e na obtenção de recursos econômicos e humanos (aspectos relacionais) para colocar as ações em prática. Em outras palavras, o pesquisador tem uma contribuição mais estratégica direcionada à prática eficaz do sistema alimentar, reorientando e articulando os

recursos necessários. Ainda, como demonstra o trabalho de Jégou e Carey (2015), o design tem assumido - em muitos países - posições nas políticas públicas, orientando a criação de políticas para o desenvolvimento sustentável, tornando-se um catalisador de "mudanças nas políticas dos sistemas alimentares" (BALLANTYNE-BRODIE, 2018, p. 1034).

Três estratégias principais e emergentes do design podem ser aplicadas nesse contexto, segundo Ballantyne-Brodie e Telalbasic (2017). A primeira estratégia diz respeito a **envolver os usuários finais no processo de pesquisa, na criação de protótipos e na elaboração de políticas e implementação de serviços para serem demandados à órgãos públicos** (que podem e são pertinentes de serem inseridos no processo). A segunda estratégia é **evidenciar o potencial da coprodução por comunidades**, enaltecer os resultados de serviços quando são liderados por pessoas, dando autonomia criativa e reflexiva para envolver agências e cidadãos. A terceira estratégia é **enfatizar a “tecelagem de histórias, diálogos, conversas, novas compreensões, habilidades e momentos de convívio”** (BALLANTYNE-BRODIE; TELALBASIC, 2017, p. S3089).

A abordagem sistêmica na gestão de design para sistemas alimentares comunitários visaria, portanto, dar conta dos desafios ambientais e socioeconômicos, que põem em risco a sua capacidade de longo prazo. Primeiramente, a abordagem sistêmica do alimento se torna necessária para entendê-lo como um bem público multifuncional, sobre o qual a população deve ser envolvida para sua governança por meio da viabilização de participação e de um sistema flexível e inclusivo socialmente (SONNINO, 2019).

Sonnino (2019) mencionou o pensamento sistêmico como o primeiro recurso inovador compartilhado por diversas políticas urbanas. Segundo a autora, questões complexas como a dos sistemas alimentares, em que existem muitas pessoas envolvidas, demandam **soluções integradas**. Algumas relações presentes nos sistemas alimentares tratam-se de: **equidade social, prosperidade econômica, sustentabilidade, comércio justo, valorização cultural, saúde e bem-estar para todos**. Tais relações podem se dar das mais variadas maneiras, nesse sentido, o pensamento estratégico do design pode orientar algumas ações e processos que ajudem na concretização dessas relações. Segundo Sonnino (2019), **a inclusão e coordenação de diferentes agentes representam o contexto emergente da governança alimentar urbana**, sobre o qual a escala local começa a ganhar corpo para experimentações e servir de exemplos para difusão e implementação de políticas em níveis mais amplos, no sentido de reforçar um sistema global de sistemas alimentares sustentáveis. Nesse contexto, o grande desafio é um

projeto que envolva, efetivamente, as pessoas na cocriação, sem cair no erro de envolvê-las apenas como consulta de opinião (MAYE, 2019).

A **geração de conhecimento e acesso à informação** aparecem como estratégias fundamentais para o sucesso de sistemas alimentares comunitários (MAYE, 2019; HIMANEN; RIKKONEN; KAHILUOTO, 2016). De modo um pouco diferente, Ballantyne-Brodie e Telalbasic (2017) falam sobre **oportunizar momentos criativos e reflexivos para os agentes locais**, pois entendem, a partir do campo do design, **como estratégia para gerar maior autonomia**, o que permitiria a prática do que consideram a terceira estratégia para criação e implementação desses sistemas, a “tecelagem”. A “**tecelagem**” permite novas compreensões por meio dos diálogos entre os agentes. Significa, em ambos os casos, a necessidade de dados, informações que possibilitem as tomadas de decisão para ação e sucesso de sistemas alimentares, e que estejam em coerência com a comunidade – mesmo que essa necessite ser, primeiramente, capacitada a participar, mas deve ser envolvida.

A partir da perspectiva do design de serviços, Ballantyne-Brodie (2018) expõe a contribuição dos designers profissionais de serviços em permitir que "designer comuns - do cotidiano" implementem projetos por meio de suas habilidades de prototipar, visualizar e testar soluções para sistemas alimentares. Para orientar os sistemas alimentares comunitários, que fazem parte do supra-sistema alimentar, Ballantyne-Brodie (2018) buscou na epistemologia da agência a relação com os sistemas alimentares, evidenciando que cada pessoa (agente) tem um papel fundamental para desempenhar ações ecológicas e de manutenção desses sistemas. Assim, considerou a práxis de convívio alimentar, sob abordagem relacional em escala humana, um modo de redesenhar os sistemas alimentares. Segundo a autora, o design de sistemas de convívio alimentar representa uma forma tangível de proporcionar relações humanas e envolver as pessoas para repensar as questões alimentares, e do sistema alimentar amplo. Por trás desse modelo de sistema, setes elementos são mencionados como componentes-chave:

- **[1] Crescimento:** ligado ao cultivo do alimento e a conexão humana aos ritmos e ciclos naturais, em sistemas de convívio alimentar, a comunidade decide autonomamente cultivar os alimentos e como fazê-lo, ou como conectar-se a agricultores locais;
- **[2] Entrega:** feita por um modelo descentralizado, onde as pessoas possam se organizar para levar comida nas comunidades;

- **[3] Gastronomia:** representa a valorização da boa comida, tendo a culinária como prática central;
- **[4] Prazer:** conforme o movimento Slow Food preza, a defesa de poder saborear os alimentos nativos, usando da criatividade;
- **[5] Contar Histórias:** importante para a valorização e disseminação de novos conceitos e ideias sobre esse novo sistema alimentar de convívio, contando sobre o local, as pessoas e os alimentos;
- **[6] Ciclo de Vida:** tornar aparente todo o ciclo de vida dos alimentos para educar, conscientizar sobre os desperdícios e emissões de gases de efeito estufa; busca uma reconexão com a origem do alimento e para onde ele vai no seu final de ciclo (aterro);
- **[7] Design:** a partir do entendimento de contextos, por meio de diagnósticos dos problemas, é possível conceber sistemas alimentares de convívio com a agência de indivíduos e comunidades.

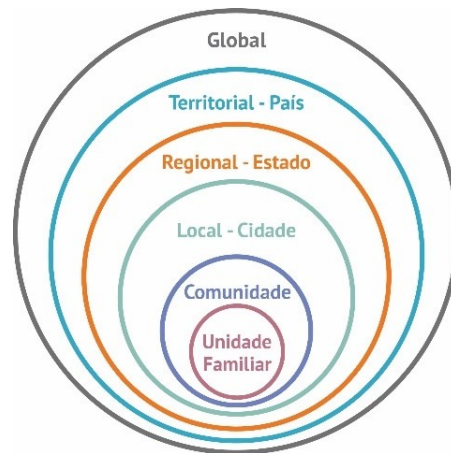
Como práxis de sistemas alimentares comunitários em transição para a sustentabilidade, fica clara a importância da **agência da comunidade**, sendo **sensibilizada e assumindo o compromisso de longo prazo** para alcançar mudanças sistêmicas. **Habilidades relacionais** são fundamentais para o design nesse contexto, portanto, o design tático vai explorar essas fronteiras por meio de eventos e intervenções, que podem ocorrer por ações táticas de curto prazo, buscando conectar pessoas aos assuntos ou tópicos que lhes interessarem para colaborar na cocriação (BALLANTYNE-BRODIE, 2018). Esses sistemas devem ser amparados por infraestruturas físicas e relacionais, que contribuam, finalmente, para a concretização de políticas públicas de apoio. Nesse aspecto, vale mencionar que a contribuição do design está em proporcionar o diálogo e colaboração, não será ele o responsável pela criação de políticas estritamente falando. O design facilita as práticas, prototipagem, testes, métodos no intuito de projetar a vida cotidiana, no seu processo dinâmico para criação de futuros possíveis (MANZINI, 2017).

Em uma compreensão semelhante aos requisitos para eficácia de sistemas alimentares comunitários, Himanen; Rikkonen; Kahiluoto (2016) mencionaram um outro elemento: a transformação de sistemas alimentares depende, para além da identificação de componentes, do **desenvolvimento de um conjunto de indicadores para identificar os determinantes da**

capacidade adaptativa (para contribuir com a sustentabilidade, independente de acontecimentos externos). O uso de indicadores serve para orientar os agentes a moldarem seus sistemas alimentares comunitários e garantir resiliência na prática. A partir dessa ideia, compreendemos que a resiliência se dá de modo indireto, dependendo da interpretação da inter-relações desses componentes para seu funcionamento e existência. Os autores argumentaram sobre a importância da avaliação total do sistema alimentar, para reconhecer o modo como os agentes podem desempenhar diferentes papéis (indicando, com isso, que a avaliação deve se dar no sentido das características de inovação social, como veremos no [tópico 2.4](#)). Aspectos como diálogo, transparência, infraestrutura física e relacional - tanto entre agentes diretos quanto indiretos, como no caso dos voluntários do Slow Food - são elementos que devem ser avaliados, e essa codificação é essencial para oferecer uma visão integrada e facilitar a gestão de sistemas alimentares. Nessa construção, os autores destacam os papéis dos pesquisadores e dos agentes políticos para criação desses mecanismos, políticas, proposições e soluções visando a eficácia (HIMANEN; KAHILUOTO, 2016).

Reforçando a importância do compartilhamento de informações, Blay-Palmer; Sonnino; Custot (2016) destacaram que compartilhar boas práticas de nível comunitário pode apoiar e reforçar redes globais de sistemas alimentares sustentáveis de comunidades, além de promover a co-criação de conhecimento, servindo como espécie de cimento da ação coletiva frente às pressões globais (aproximação com a ideia de “tecelagem”, mas em um nível de rede, tal qual Manizni propõe no seu modelo SLOC (*small, local, open e connected*), mencionado no [tópico 2.4](#)). O uso da rede pode contribuir para a sustentabilidade e resiliência dos sistemas alimentares, facilitando a transformação do sistema alimentar em larga escala. Justiça social, resiliência ambiental e fatores econômicos robustos e focados localmente, são questões que fundamentam comunidades sustentáveis e sistemas alimentares comunitários. Por fim, Blay-Palmer; Sonnino; Custot (2016) consideram que um sistema global de sistemas alimentares sustentáveis, depende do engajamento pela ação de compartilhamento em redes de boas práticas em comunidades e pode desenvolver a capacidade de ativar a implementação em comunidades de maneira mais coletiva, resistindo aos impactos da desagregação provocadas pelo neoliberalismo. Para demonstrar essa relação de escalas, desenvolvemos a Figura 8. Consideramos que a atuação direta dos agentes de mudança do Slow Food é feita diretamente nas comunidades, mas evidenciamos a influência nos demais níveis.

Figura 8: Diferentes escalas de sistemas alimentares



Fonte: Elaborado pelos autores.

Segundo Motloch; Truex (2015), as comunidades devem planejar, projetar e operar seus sistemas de infraestrutura de modo orientado a viabilizar a regeneração da natureza. Esse modelo mental de organização viabiliza transformar ambientes construídos em sistemas complexos altamente produtivos. Os autores sugerem a investigação apreciativa como modelo de tomada de decisão e de mudança estratégica (levando em considerações as inter-relações entre os sistemas energia, transporte, água e esgoto, produção de alimentos, manufatura) para fornecer à comunidade informações importantes para poderem se adaptar. Ressaltam a importância da visão sistêmica e da disponibilização de informações orientadas ao modelo de tomada de decisão pautadas por princípios de sistemas regenerativos da natureza.

O grande desafio percebido para a sustentabilidade de sistemas alimentares comunitários, está na criação de uma infraestrutura relacional, com ênfase ao aspecto social e dialógico, colaboração para cocriação de soluções criativas, justas e coesas, pautadas principalmente pelo conhecimento e acesso à informação, garantindo à comunidade capacidade de governança e resiliência. Nesse sentido que a pesquisa relaciona a gestão de design com abordagem sistêmica para orientar essas formulações, entendendo essa disciplina como estratégica para visualizar e organizar as inter-relações, bem como, criar mecanismos de avaliação e acompanhamento para inovação social.

A gestão de design facilita que o planejado se realize e traga resultados significativos para uma melhora sistêmica, explorando o potencial de planejamento de design (BEST, 2012). E, além disso, traz o olhar sobre a gestão de organizações no sentido de evidenciar sua importância para as transformações da dimensão social pelo pensamento de design, onde o reconhecimento das mesmas se dá na medida que melhoram a vida dos indivíduos

(BUCHANAN, 2016). As questões de gestão de design e do porque é importante fazer a gestão de design foram mais difundidas no contexto industrial e mercadológico, em vista de ser uma das contribuições do design à gestão a mensuração dos lucros para as empresas. Mas, pesquisas como a de Berlato (2019), por exemplo, demonstraram a contribuição de utilizar a gestão de design para orientar e tornar mais eficazes as organizações e arranjos sociais. Principalmente o aspecto estratégico da gestão de design, o qual pode ser inserido na inovação social como catalisador, viabilizando a identificação de oportunidades, e desenvolvendo estratégias a partir da interpretação das necessidades dos envolvidos (BERLATO, 2019).

Cooper e Junginger (2013) mencionaram que os desafios e aplicações da gestão de design variam conforme o contexto, e que novas combinações estão surgindo. Em pesquisas para inovação social, essa aproximação ainda é recente e demanda a adaptação de muitos termos comuns do campo da gestão de design. Por exemplo, os termos competitividade e diferenciação. Normalmente, iniciativas sociais e inovações sociais estarão mais preocupadas em aspectos que melhorem o bem-estar social, demandando engajamento, governança, sendo medidas e acompanhadas por estas relações.

2.2 ABORDAGEM SISTÊMICA

Para podermos esclarecer a abordagem sistêmica na gestão de design, a ser aplicada para sistemas alimentares, precisamos expor o que fundamenta nosso entendimento sobre essa relação de conceito e disciplina. Assim, iniciamos este tópico abordando a teoria geral dos sistemas, o pensamento sistêmico e a abordagem sistêmica, relacionando-os ao campo do design e, ao final, apresentamos o entendimento sobre sistemas alimentares com base na RSL.

2.2.1 A Teoria Geral dos Sistemas e seus desdobramentos em um novo modo de pensar

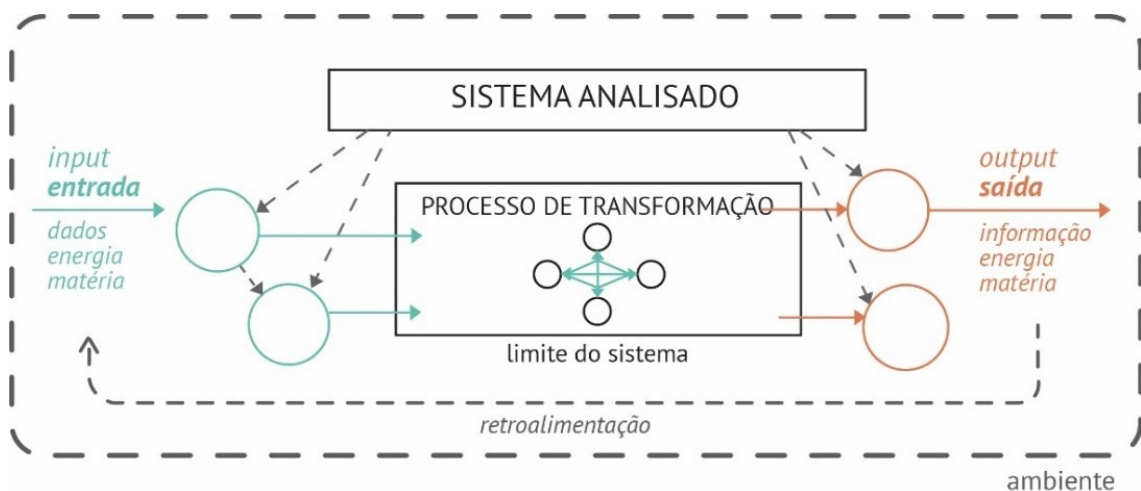
A Teoria Geral dos Sistemas (TGS) foi desenvolvida por Ludwig von Bertalanffy, a partir da década de 1930. Essa teoria, de caráter interdisciplinar (VASCONCELLOS, 2002), começa a se estabelecer na medida em que as organizações da sociedade moderna se tornam tão complexas e evidenciam que o pensamento clássico, com seus caminhos tradicionais, não mais daria conta de compreender os fenômenos sociais advindos das mudanças tecnológicas. Conforme reconheceu Bertalanffy (2015), esse momento foi uma característica da sociedade moderna, onde havia mudança no clima intelectual. No qual, muitos cientistas estavam

seguindo linhas de pensamento semelhantes, reconhecendo que a TGS era parte do pensamento moderno, e não uma "idiosincrasia pessoal" do autor.

Essa mudança, influenciada pelas mudanças socioculturais e de rede, coloca os sistemas em relações muito mais complexas, no sentido de expandir a compreensão de seus componentes para muito além de limites geográficos. Outros campos também buscaram a compreensão dos sistemas: na biologia, com Bertalanffy, Maturana e Varela; na matemática, com Wiener, com a Cibernética; na teoria da informação de Shannon e Weaver; na psicologia da Gestalt, enaltecendo a primazia das totalidades psicológicas, entre outros, que, ao longo do tempo, contribuíram para o seu entendimento e aplicação atuais, com suas devidas adaptações e objetivos (BERTALANFFY, 2015).

Atualmente, autoras como Vasconcellos (2002) e Castro (1996), mencionam a aproximação entre essas abordagens. A cibernética, na sua segunda geração, e a própria biologia do conhecer de Maturana e Varela, se aproximaram da concepção de Bertalanffy. Ambas abordagens científicas se voltaram a compreensão da “auto-referencialidade dos sistemas”, evidenciando a relação direta entre observador e sistema observado, em um processo de circularidade (CASTRO, 1996, p; 31). Essa característica levou ao modelo representacional desta relação, representado na Figura 9, o qual foi muito usado pela tecnologia aberta, mas sobre o qual Bertalanffy (2015) ressaltou que deve ser pensado como elementos em interações mútuas, não como unidades isoladas em um sentido único.

Figura 9: Modelo de funcionamento de sistema aberto



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Chiavenato (2014).

Por meio da entrada, o sistema recebe ou importa os insumos ou recursos referentes ao seu meio ambiente necessários para trabalhar ou funcionar. Já a saída é o resultado final da operação de um sistema. Pode ser uma ou várias saídas que são exportadas para o meio ambiente (podem ser serviços, informações, lucros, poluição, modelos de negócios, etc.). A retroalimentação (ou retroação, ou *feedback*, em inglês) representa o retorno de um resultado à entrada no sistema, podendo gerar uma nova saída, como uma alteração. A retroalimentação contribui para "comparar a maneira como um sistema funciona em relação ao padrão estabelecido para ele funcionar" (CHIAVENATO, 2014, p. 410). O processo dinâmico de retroalimentação do sistema, representado no modelo acima, evidencia a flexibilidade do sistema, no qual "nenhuma variável chega sozinha a um valor máximo", os resultados do processo são consequências dos "elos e anéis de realimentação" (CAPRA, 2002, p. 239).

Pela perspectiva de Bertalanffy, a TGS passa a se estabelecer como uma ciência dos "conjuntos" e "totalidades" (BERTALANFFY, 2015), e revela que existem aspectos nas organizações dos sistemas que são gerais, correspondentes e isomórficos. Essa teoria evidencia a possibilidade de estudar sistemas com base em suas características (não lineares e complexas), e nos elementos que se relacionam dentro dessas características. Por este motivo, ficou reconhecida com um "novo paradigma" (nos termos de Kuhn)³¹, no qual diferentes objetivos de pesquisa podem a ela recorrer para pensar modelos de sistemas e refletir sobre seus diferentes aspectos centrais, ou, ainda, abordar problemas recorrentes em diferentes ciências e evidenciar um ponto de vista sistêmico, desenvolvendo-o com base em detalhes ilustrativos. Essa definição esclarece que um sistema pode ser definido e desenvolvido de diferentes maneiras.

De modo geral, a TGS pode ser considerada sob três aspectos principais: [1] como ciência dos sistemas, em que se dá a pesquisa sobre os sistemas nas diferentes ciências, e a TGS como uma doutrina aplicável a todos os sistemas (podendo ser definidos como subsistemas de sistemas mais amplos), buscando compreender as inter-relações de um grande número de variáveis que geram problemas nos sistemas; [2] o da tecnologia de sistemas, diz respeito a complexidade da sociedade moderna na relação entre tecnologia e sociedade, onde sistemas de muitos níveis podem exigir maior controle científico, olhando-se aos subsistemas para compreender os distúrbios resultantes, nessa situação, é possível tratar como um supra-sistema ou ecossistema e [3] o da filosofia dos sistemas, onde é estabelece o modo de pensar e fazer

³¹ A partir do conceito de sistema, esse novo paradigma representa uma nova filosofia da natureza, com um ponto de vista organísmico, compreendendo o mundo como uma grande organização de interdependências (BERTALANFFY, 2015, p. 16).

ciência como um novo paradigma, reorientando o pensamento e compreensão de mundo sob a concepção de “sistema”, concebendo à TGS um aspecto “metacientífico” ou filosófico (BERTALANFFY, 2015).

Diferentemente da abordagem mecanicista³², Bertalanffy (2015, p. 18) traz à TGS uma perspectiva humanística, por reconhecer o mundo dos “símbolos, valores, entidades sociais e culturais” como algo tão real quanto hierarquias organizadas dos sistemas mecânicos. Essa abordagem é fundamental, segundo o autor, para evitar a transformação generalizada de uma sociedade altamente tecnocrática. A consideração das relações sociais nos sistemas busca uma compreensão humana sobre as interações tecnológicas, por isso, seu entendimento sobre os sistemas naturais considera os aspectos biológicos e sociais.

Bertalanffy (2015) vai definir a ontologia dos sistemas em três partes: [1] sistemas reais, no qual os sistemas podem ser compreendidos diretamente (onde os componentes são inferidos pela observação direta e existem independentemente de um observador); [2] sistemas conceituais, como a lógica, a alimentação, que são construtos simbólicos e os [3] sistemas abstratos, referentes ao da ciência que seria uma subclasse dos sistemas conceituais, correspondendo este último à realidade.

Assim, os sistemas não devem ser percebidos como manifestações óbvias, mas uma representação de diversos fatores “mentais” “que vão desde a dinâmica gestáltica e processos de aprendizagem até os fatores linguísticos e culturais, que determinam em grande parte o que realmente ‘vemos’ ou percebemos” (BERTALANFFY, 2015, p. 16). A compreensão de conjunto organizado de múltiplas variáveis demanda, portanto, observar categorias de interação, transação, organização, teleologia, etc. Trata-se de buscar, na pesquisa, uma aproximação entre “conhecedor e conhecido”, descobrindo os meios e modos que levam à realização de um sistema como objetivo (BERTALANFFY, 2015). A partir dessa teoria, é possível compreender, por exemplo, o sistema alimentar. Pois, é possível considerar o alimento como objeto de pesquisa que possui diversas características entorno dele, as quais se estabelecem a partir de diversas relações no campo social, ambiental, econômico e tecnológico.

Por esse enfoque, caracteriza-se como uma epistemologia diferente da do positivismo lógico, onde “vemos a ciência como uma das ‘perspectivas’ que o homem criou com seu dote

³² Referente àquela seguida pela primeira geração da Teoria Cibernética, associada às máquinas e sistemas artificiais, no intuito de compreender como reproduzir os mecanismos de funcionamento dos sistemas vivos. O objetivo era construir os chamados “autômatos simuladores da vida ou máquinas cibernéticas” (VASCONCELLOS, 2002, p. 186)

e vinculação biológicos, culturais e linguísticos para lidar com o universo ‘no qual foi lançado’ ou, melhor, ao qual está adaptado devido à evolução e à história” (BERTALANFFY, 2015, p. 17). A TGS tomou como grande base a cibernética e a teoria da informação, baseada no controle da comunicação. A cibernética reconheceu um fator relevante dos sistemas, o *feedback*. No entanto, por ser utilizada para descrever uma estrutura formal de mecanismos reguladores, na qual não depende do reconhecimento dos mecanismos reais, concentra-se apenas nas entradas e saídas do sistema comunicacional, operando como uma “caixa preta”, diferencia-se da teoria geral dos sistemas. Nesta, o interesse está em conhecer as interações entre as partes, para uma compreensão da totalidade de mecanismo. Pois, é a partir do reconhecimento das interações e suas relações, que se faz possível a compreensão do mundo, na perspectiva dessa epistemologia. A teoria sistêmica nega, portanto, o reducionismo, dando ênfase a uma compreensão relacional (SILVA, 2019).

Uma definição de sistemas é dada como “um complexo de elementos em interação” (BERTALANFFY, 2015, p. 84). Uma outra concepção de sistema foi definida por Maturana e Varela (2003, p. 137), como sendo: “qualquer conjunto de componentes em que se especificam como constituindo uma unidade”. Apesar de as duas concepções partirem de campos e abordagens diferenciados, pode-se compreender que o sistema, em suma, se caracteriza pelos elementos que o compõe e o modo como interagem, considerando a noção de um ambiente, o qual limita o espaço de interação desses elementos. Ou ainda, pela visão da administração: “O sistema apresenta características próprias que não existem em cada uma de suas partes integrantes”, pois resulta da forma como seus elementos são conectados no todo (CHIAVENATO, 2014, p. 430). Nesse sentido, um sistema pode ser também definido a partir de uma noção hierárquica, podendo ser compreendido como subsistema (em relação a um sistema mais amplo) ou supra-sistema (em relação a um sistema menos amplo). Dessa forma, a natureza seria constituída de sistemas de sistemas (sistemas dentro de sistemas, em diferentes relações). No caso do sistema alimentar, poderíamos considerar o sistema alimentar em nível comunitário, um subsistema do sistema alimentar de um país, por exemplo.

Bertalanffy (2015) vai considerar dois tipos de sistemas, os sistemas fechados e os sistemas abertos. Essa distinção contribui para pensar as relações sociais, que ocorrem em sistemas abertos (Figura 9), onde as interações se dão em ambientes expostos a perturbações e a espontaneidade dos elementos. Assim, os sistemas abertos diferem-se dos sistemas fechados, os quais podem e são explorados isolados de seus ambientes pela ciência convencional. Os sistemas abertos, no entanto, representam os organismos vivos, aqueles que trocam matérias

com o ambiente, e estão em interação com outros sistemas, sofrendo influência dos mesmos e se adaptando constantemente. “Mantém-se em um contínuo fluxo de entrada e saída, conserva-se mediante a construção e a decomposição de componentes”, nunca estando no mesmo estado anterior. A ideia de sistema aberto representa o metabolismo da vida, em seu fenômeno fundamental (BERTALANFFY, 2015, p. 65).

Sobre essa característica de sistema, Bertalanffy (2015) traz uma concepção interessante para o campo social, principalmente para pensar sistemas alimentares. Segundo o autor (2015, p. 97), pareceria paradoxal falar de competição e relação “presa-predador” em um sistema, uma vez que ele representa o “todo” ou “unidades”. No entanto, justamente por estarem em relação uns com os outros, competem entre si. Com relação a esta questão de poder, Bertalanffy (2015, p. 60) esclarece um ponto importante, onde muitas vezes existe equívoco por fazer certas analogias infundadas: considerar, por exemplo, que estados e nações estão em níveis superiores, isso representaria um “estado totalitário, no qual o indivíduo humano aparece como uma célula insignificante em um organismo [...]”. Tal analogia não cabe. O que é passível considerar, diz respeito a uma maior complexidade, quando observado sobre essa abrangência, devido a um maior número de elementos envolvidos.

Considerando a condição de sistema aberto, onde os elementos interagem continuamente e sofrem interferências externas, o que mantém a organização no sistema são as condições desses elementos de manterem a sua ordem, a sua estrutura interna. Essa definição relaciona-se ao que Maturana e Varela (1995) chamaram de capacidade autopoietica, a qual, inicialmente, representava uma característica dos sistemas vivos moleculares, mas depois foi sendo aproximada e aplicada ao sistema social. Os autores, no primeiro momento, não se posicionaram sobre essa aplicação aos sistemas sociais, tal relação foi feita intencionalmente, posteriormente, pelo sociólogo Niklas Luhmann. Este considerou que a autopoiese social se dá pelo processo da comunicação, pelo qual produz e reproduz a rede de interação social (CAPRA, 2006). Mas, o conceito de autopoiese se deu a partir dos estudos de Maturana e Varela (2003).

A palavra autopoiesis veio da necessidade sentida por Maturana para evocar melhor o sentido de "organização celular". Esses autores concentraram-se na teoria dos sistemas vivos para compreender a cognição humana e o processo de desenvolvimento do ser vivo. O processo de conhecimento e aprendizagem são caracterizados pela relação constante da pessoa com o ambiente externo, o social. Na busca por tentar compreender este processo, começaram a estudar as organizações e suas relações. Definem organização como “as relações que devem se dar entre os componentes de um sistema para que este seja reconhecido como membro de uma

classe específica”, enquanto a estrutura é definida como “os componentes e as relações que concretamente constituem uma determinada unidade e realizam sua organização” (MATURANA, VARELA, 1995, p. 87). Significa que a estrutura representa a unidade. Ela é o conjunto de componentes que compõe uma organização, na qual as relações entre os componentes a torna única. A partir disso, compreenderam que a autonomia do ser vivo – para interagir e “processar” o que recebe do ambiente externo –, depende da concepção da organização que define a sua unidade (MATURANA, VARELA, 1995).

A compreensão passa a ser sobre como uma organização se caracteriza enquanto tal, ao mesmo tempo que vivencia essas interações com o ambiente externo e se reorganiza para não perder sua estrutura predominante. Assim, Maturana e Varela (1995) expõe que a estrutura do sistema pode sofrer mudanças e manter uma organização, pois a condição autopoietica está relacionada ao conceito de acoplamento estrutural. Os autores definem, portanto, o sistema como organizacionalmente fechado, diferente da perspectiva de Bertalanffy (2015). O sistema delimita um limite, ao mesmo tempo que se mantém aberto para a troca de fluxos de informação, mantendo-se em interação com o ambiente externo. O limite representa a constante interação com o seu ambiente, condição natural dos seres vivos e também observada em sistemas sociais, onde ambos vão mudando. O acoplamento estrutural é a bagagem que vai sendo aprendida pelos seres vivos (assim como nos sistemas sociais) em relação ao ambiente, permitindo adaptações contínuas, transformando uns aos outros. O resultado dessa adaptação, depende da estrutura da organização no momento da interação. Isso reforça a ideia de constante mudança, onde o resultado da mudança interdepende da estrutura com a qual se relacionada (princípio de retroalimentação, feedback).

A partir dessa compreensão, é possível reconhecer a construção de uma identidade do ser vivo, sua ontogenia, que vai sendo construída, mas mantendo, pela autonomia, a sua preservação. O conceito de ontogenia esclarece que as mudanças não se dão de modo cíclico, “mas seguem uma linha de desenvolvimento” (CAPRA, 2002, p. 51). Conforme vai havendo interações e perturbações, os seres vivos vão ampliando sua capacidade cognitiva, ou seja, vão ampliando suas condições de vida, já que “viver é conhecer (viver é ação efetiva no existir como ser vivo)” (MATURANA; VARELA, 1995, p. 201). O resultado desse processo, conforme definem os autores, não pode ser previsto, pois os seres vivos são unidades autônomas. Reconhecendo que o organismo é “livre” em seu processo de adaptação (SILVA, 2019), possibilitando a espontaneidade nas interações.

A aproximação desses conceitos da teoria dos sistemas vivos, relaciona-se ao aspecto do poder mencionado por Bertalanffy (2015), no sentido de aumentar as condições de reação sobre as interações sofridas pelo ambiente externo. Assim, esse novo modo de compreender a ciência considera a intersubjetividade, criando um espaço consensual em que o observador valida sua experiência subjetiva (VASCONCELLOS, 2002, p. 140). Essa concepção permite evidenciar a característica construtivista pela perspectiva epistemológica dessa teoria, no sentido de substituir a objetividade da validação e ceder espaço à intersubjetividade (VASCONCELLOS, 2002). Tal característica se relaciona ao aspecto de limitação da abordagem sistêmica, mencionado por Buchanan (2019), na qual é necessário selecionar os elementos considerados mais relevantes a um problema de design.

Quanto a compreensão sistêmica, Maturana e Varela (1995) mencionam-na como fundamental para entender sobre o processo de aprendizagem social e cultural, pelos quais a sociedade se organiza e desenvolve-se. Sobretudo, quando é reconhecida a possibilidade de criação de estruturas (MATURANA, 2001).

Nessa mesma perspectiva, Capra (2002) sugere um quarto fator na compreensão científica dos sistemas (no intuito de avançar o campo da física, até então concentrada apenas nos aspectos da matéria, da forma e do processo). Seu intuito foi desenvolver uma estrutura teórica, sistêmica e unificada para representar a natureza dos sistemas vivos, que compreendem tanto fenômenos biológicos, quanto sociais. Capra (2002) definiu o padrão de organização de sistemas vivos a relação entre os componentes: processo, forma, matéria e, o principal no avanço da compreensão do novo paradigma, o componente significado. Esses quatro componentes “são fundamentalmente interligados” (2002, p. 84), e representam o metabolismo sistêmico.

A partir do modelo proposto, Capra (2002) sugeriu que é sobre essa relação que ocorre o processo cognitivo. Caso mude a matéria, por exemplo, o significado e o processo de sua elaboração, será diferente. É sobre a questão do significado, a condição natural que nos diferencia das demais espécies, que deve recair o pensamento para o entendimento das relações sociais e do sistema dos organismos vivos (sociais). Pois, a vida apresenta diversos fenômenos, como “comportamentos, valores, intenções, objetivos, estratégias, relação de poder” (2002, p. 85), que são parte do universo humano. Essas características demandam da visão sistêmica para compreender sobre a cognição (o conhecimento por trás das ações sociais, que influenciam no agir e interagir), e entender as estruturas que vão sendo estabelecidas no âmbito social. “A cultura é criada e sustentada por uma rede (forma) de comunicações (processo) na qual se gera

o significado. Entre as corporificações materiais da cultura (matéria) incluem-se artefatos e textos” (2002, p. 87) que transmitem os significados.

O pensamento sistêmico se configura, portanto, como esse “novo paradigma” para pensar e compreender as relações que se estabelecem no mundo. Esse pensamento, diferente da concepção clássica de ciência, por não isolar um sistema e lidar com campos complexos, opera na busca de “descrições aproximadas úteis dentro de um contexto” (ANDADE *et al.*, 2006, p. 47). Por meio dessa concepção científica, buscamos uma “explicação em princípios” sobre como os sistemas se organizam, enfatizando as relações entre seus componentes. Reconhecendo, principalmente, que o indivíduo “não é um receptor passivo de estímulos provenientes do mundo exterior, mas em sentido muito concreto cria seu universo (BERTALANFFY, 2002, p. 247), devendo-se considerar as atitudes, fatores afetivos e motivadores. Vasconcelos (2002) vai mencionar três dimensões que se relacionam numa forma triádica fechada: complexidade, instabilidade e intersubjetividade. Onde, pela [1] **complexidade**, o cientista amplia o seu foco de observação, buscando sistemas de sistemas, visa contextualizar o fenômeno e focaliza as interações recursivas; pela [2] **instabilidade** acredita no processo de auto-organização, onde pode trabalhar com a mudança no sistema, admitindo não deter o controle sobre esse processo; pela [3] **intersubjetividade** reconhece-se como parte do sistema e atua pela perspectiva da co-construção de soluções (2002, p. 152-153). No Quadro 4, é possível ver o “novo paradigma”, e quais paradigmas estão nele inseridos.

Quadro 4: As três dimensões do novo paradigma da ciência

Novo paradigma da ciência		
“Paradigma da complexidade”	“Paradigma da instabilidade”	“Paradigma da intersubjetividade”
Sistemas amplos, redes, ecossistemas, causalidade circular, recursividade, contradições, pensamento complexo	Desordem, evolução, imprevisibilidade, saltos qualitativos, auto-organização, incontrolabilidade	Inclusão do observador, auto-referência, significação da experiência na conversação, co-construção

Fonte: Vasconcelos (2002, p. 154).

Assim, a autora delinea uma postura comportamental para adotar o pensamento sistêmico como visão (prática para solucionar os problemas científicos) sistêmica. A abordagem sistêmica seria a forma das diferentes ciências adotarem o pensamento sistêmico. Na teoria organizacional, assim como nas ciências da administração, da comunicação e, inclusive, do design, está relacionada ao aumento da complexidade, que envolvem problemas

econômicos, sociais, ambientais e políticos em níveis amplos, e interações subjetivas (ANDRADE *et al.*, 2006).

Independentemente da ciência e do problema que a aplica, a abordagem sistêmica orienta à conceptualização da forma em vez da sequência, facilitando a percepção da dinâmica, do movimento, na sua própria interdependência. Se o pensamento sistêmico é usado para compreender um sistema dentro de um limite estabelecido, a abordagem sistêmica buscará compreender sua hierarquia sistêmica, seus diferentes níveis e suas próprias linguagens de descrição, de modo a permitir práticas de intervenção (CASTRO, 1996).

2.2.2O pensamento sistêmico e a abordagem sistêmica e suas contribuições para o design

O pensamento sistêmico relacionado ao design pode considerar a disciplina de inovação como elo conectivo. De acordo com Bonsiepe (2015), o design e a inovação se superpõem parcialmente, considerando que todo design deve ser inovador, mas faz parte de sua projeção de futuro as preocupações éticas tangentes às inovações que elabora. E, para obter inovação, a busca pela aprendizagem sobre um problema demanda ampliar a visão sobre o mesmo, buscando o máximo de informações para alcançar o conhecimento suficiente (pois impossível contemplá-lo na totalidade), para começar a esboçar soluções.

De acordo com Peter Senge, importante pesquisador e professor sobre o pensamento sistêmico para aprendizado organizacional e liderança, vinculado ao *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) e fundador do *Society for Organizational Learning* (SoL), (1998), a disciplina, processo pelo qual é possível desvelar nosso potencial criativo, é o caminho para o aprendizado. Disciplina demanda compromisso, prática, paciência, paixão e perseverança. Assim, o processo de inovação é longo. O pensamento sistêmico, a ele inerente, demanda tempo. Andrade *et al.* (2006) mencionaram que as organizações estão gastando tempo e dinheiro sem conseguir alcançar soluções significativas e inovadoras, pois não consideram a importância de análise e compreensão profundas.

No campo do design, o pensamento sistêmico começou a ser incorporado muito em relação ao modo proposto pela disciplina de *design thinking*. Jones (2014) considera que a teoria dos sistemas foi fundamental para promover e aumentar a conscientização sobre problemas complexos, interconectados, que passaram a ameaçar o destino humano. Contribuiu para reconhecer a necessidade de abordá-los na sua complexidade.

O fato de o design sempre ter sido um campo em busca da resolução de "problema", não significa uma relação direta à teoria dos sistemas ou ao pensamento sistêmico, dela decorrente. O design, para fazê-lo, parte de seus próprios princípios, adotando uma abordagem sistemática (considerando questões ergonômicas, funcionais, estéticas, econômicas, emocionais, culturais). Na tentativa de aproximação entre esses campos distintos, o *design thinking*, por meio do processo intuitivo e abdução, teve grande contribuição para a disseminação da incorporação dos princípios sistêmicos ao campo do design (JONES, 2014).

A evolução da ciência de design, orientada a métodos e processos de design, foi configurando a sua mentalidade e abordagem sistemática, mas sem a descoberta criativa da ciência ou do design, inicialmente (JONES, 2014). Cardoso (2013) mencionou que o pensamento sistêmico do design corresponde à lógica industrial, em sua essência, o que, beneficentemente, trouxe, através das gerações, as capacidades de gestão, logística e organização de diferentes partes de modo integrado. Assim, buscando soluções, enquanto respostas, e não reprodutibilidade, esse modo de pensar opera pela “construção e não desconstrução, ‘factibilidade’ e não ‘falseabilidade’, partidos e funções em vez de conjeturas e refutações” (CARDOSO, 2013, p. 244).

O modo particular de pensar do design foi evidenciado pela primeira vez por Herbert A. Simon. “Esse” modo de pensar, na verdade, inclui uma diversidade de modos de realizar o pensamento, podendo ser resumidos pelas seguintes características: ser divergente e convergente; analítico e sintético (complementares aos anteriores); dedutivo, indutivo e abdução (criativo ou produtivo, normalmente surge de uma hipótese de solução); materializado e experimental; individual e colaborativo (CAVALCANTI; FILATRO, 2016). Esses modos de pensar foram apropriados e explorados pelo *design thinking*.

É nessa aproximação que o *design thinking* contribuiu para o avanço na adoção do pensamento sistêmico, principalmente ao buscar pela divergência de ideias para, a partir delas, buscar reconhecer padrões e adotar uma postura interdisciplinar (BROWN, 2010). Passou a ser amplamente reconhecido como "metodologia de ação para situações complexas" (JONES, 2014, p. 98), buscando soluções significativas. Aproxima-se ao pensamento sistêmico, também, pela busca da integração do desejável pelo “ponto de vista humano ao tecnológico e economicamente viável” (BROWN, 2010, p. 3). Esse princípio, de ampliação para melhor orientar o processo de design a escolhas mais eficazes, fornece estruturas mais líquidas e a integração de conceitos.

Conforme Brown; Wyatt (2010), o *design thinking* é capaz de dar conta de desafios que demandam soluções sistêmicas baseadas em necessidades reais. Seu foco em "retroalimentar" o processo de design com as informações dos usuários, a partir de protótipos, buscando uma compreensão aprofundada sobre as necessidades e visando a interação dialógica, aproxima-se do modelo mental da teoria dos sistemas. Por ser um método que busca a compreensão causal em profundidade, os autores defenderam ser uma abordagem adequada para inovações sociais. Reforçam, ainda, que o processo em si, da criação de soluções para problemas, é uma capacidade naturalmente humana. Tal qual é defendida por Manzini (2017). Sob esta concepção, consideram que: "o processo de pensamento de design é melhor pensado como um sistema de sobreposição de espaços, em vez de uma sequência de etapas ordenadas" (BROWN; WYATT, 2010, p. 33). Sendo estes espaços no *design thinking* definidos como inspiração, ideação e implementação, que organizam o pensamento e facilitam o envolvimento das pessoas no processo de criação de soluções.

Outra aproximação ao pensamento sistêmico, é pela valorização das representações visuais para auxiliar o processo de design (sobretudo o estratégico) evidenciando a importância de visualizar as relações causais. Tal relação ocorre pela adoção da postura generativa adotada no design, a partir do *design thinking*, a qual tem aproximação com os princípios teóricos dos sistemas (JONES, 2014).

O design sistêmico é essa convergência de princípios entre o design e a teoria sistêmica. Com um foco diferente do que é adotado nessa pesquisa e pelo NASDESIGN, o design sistêmico, principalmente orientado ao *Sistema Produto-Serviço* (PSS, na abreviação original do inglês, cunhado por Vezzoli (2010)), busca o projeto de sistemas para a sustentabilidade. Aqui, enfatizamos a aplicação do pensamento sistêmico pela abordagem sistêmica para contribuir na prática de design orientadas à sustentabilidade. Pois, entendemos que:

Toda ação tem consequências em um mundo onde todas as coisas estão interconectadas sistemicamente com outras. Ser sábio, portanto, exige que pensamento e ação sejam unificados através da reconstituição de *sophia* - dissolvendo a separação entre pensamento e ação. O design, pelo pensar sistêmico, unifica o pensamento holístico com a ação corajosa, criativa e responsável (NELSON; STOLTERMAN, 2012, p. 58, tradução nossa).

A abordagem sistêmica de um problema ajuda a criar uma base crítica, podendo levar a um entendimento mais aprofundado. De acordo com Nelson; Stolterman (2012), a abordagem sistêmica cria significados pela criação de relações de entendimento a partir das observações

sobre as formas de relações, interdependências, visão macro e micro (multidimensional), sobre o objetivo e subjetivo, o analítico e o sintético, o semelhante e o diferente, buscando identificar padrões e desvios.

O entendimento pelo pensamento sistêmico, no design, é gerado com base na [i] realidade, a partir das reações e interações; pela [ii] verdade, a partir de observações sobre as causas e necessidades; e pelo [iii] ideal, a intenção de resposta a um problema atendendo a um fim desejado e específico (NELSON; STALTERMAN, 2012). Ele visa orientar à ação, enquanto que sua abordagem, visa dar visibilidade aos elementos inter-relacionados que compõem os sistemas ou subsistemas.

Conforme Senge observou, evita uma postura reativa imediata sobre a realidade atual. A contribuição principal dessa abordagem, pensamos, é de enxergar as pessoas como realmente capazes de criarem soluções, desde que possuam uma compreensão aprofundada das relações dos sistemas que desejam modificar e estejam articuladas entre si, de modo a favorecer suas ações. Assim, ela vai contribuir para envolver as pessoas como agentes de mudança, no sentido proposto por Sen (2010). Sen (2010), Nobel de economia, defende o desenvolvimento como liberdade. Para este autor, isso significa uma forma de desenvolvimento onde as pessoas, dotadas de meios, espaços e instrumentos adequados, são capazes de, racionalmente, optar e gerar seus próprios caminhos de mudança, criando as condições de vida que desejam. Por isso, a abordagem sistêmica é entendida como um caminho para a inovação social e um desenvolvimento humano mais pleno. Pois, esse tipo de abordagem menospreza a visão das pessoas como "recursos" para a inovação (SENGE, 1998). Tal abordagem não ignora a possibilidade de que abordagens típicas também possam levar as pessoas a reconhecerem suas aspirações compartilhadas, no entanto, a abordagem sistêmica é mais efetiva para mostrar às pessoas como elas são responsáveis pela realidade atual (STROH, 2015).

Trazendo para o nosso contexto de pesquisa, se quisermos orientar os voluntários do SF a terem mais eficácia em suas atividades, para contribuir, efetivamente, com sistemas alimentares locais, será preciso que compreendam o quanto o modo como atuam influenciará no resultado a longo prazo. Isso demanda tempo, demanda instrumentos para compreender o subsistema de atuação e suas relações. Assim entendemos a relevância da compreensão sistêmica para oportunizar uma visão crítica sobre as formas de atuação nas comunidades.

A questão da liderança aparece em Stroh (2015), Andrade *et al.* (2006) e também em Buchan (2018; 2019). Segundo esses autores, trata-se de buscar, pela abordagem sistêmica, os problemas ou oportunidades aos quais as pessoas (potencialmente líderes) estão expostas e

ativar suas capacidades de solução. O caminho mais eficaz para alcançar esse engajamento seria criando o sentimento de responsabilidade social para mudanças sustentáveis. Stroh (2015, p. 32, tradução nossa) retoma de Senge o que acontece quando as pessoas param de se ver como responsáveis pelas mudanças: “(1) tendem a assumir que seu trabalho principal é mudar os outros ou o sistema - não eles mesmos, e (2) promover soluções que otimizem sua parte do sistema com base em uma crença equivocada de que a maneira de otimizar todo o sistema é otimizar cada uma das partes”. Nessa relação, o pensamento sistêmico no design contribui para mediar e articular tais visualizações e operacionalizações, por meio de um entendimento mais aprofundado. Conforme Senge observou, evita uma postura reativa imediata sobre a realidade atual, o que, corroborando a noção de *slow design*, evitaria muitas soluções indesejáveis e ineficazes.

Relacionado à capacidade de aprofundar o conhecimento sobre relações em sistemas, Andrade *et al.* (2006) mencionaram as habilidades que contribuem para transformar a maneira como se percebe e se sente o mundo, propostas por Peter Senge. São elas: aspiração; reflexão e conversação e conceituação. As aspirações compõem o “ciclo de aprendizagem profundo”, no qual o pensamento sistêmico opera para dar visibilidade sobre as forças maiores na complexidade, oportunizando a reflexão, a qual permite a conversação e conceituação para “construir descrições coerentes do todo complexo” (ANDRADE *et al.*, 2006, p. 35). Por meio das descrições e da visualidade, fica mais fácil abordar a complexidade.

No entanto, facilitar essa visualização não é tão simples quanto parece. Mas, é uma tarefa importante, principalmente quando adotamos os princípios da inovação social para incluir e capacitar as pessoas no processo criativo. Para não cair na visão das pessoas como "recursos" para a inovação, Senge (1998) considerou que a principal função da liderança é a comunicação. A comunicação deve garantir o “alinhamento” entre as ideias e fazer com que as ações sejam coerentes com os resultados esperados. Neste aspecto, podemos reforçar a contribuição dessa abordagem na gestão de design, para melhor orientar os processos e estratégias aos objetivos comuns desejados.

Outra característica importante sobre a abordagem sistêmica, é sua contribuição em mudar ou esclarecer o modelo mental. A partir do modelo mental, tomamos nossas ações e configuramos nossa atitude no mundo (SENGE, 1994, p. 185). O modelo mental influencia nossa atitude porque está relacionado ao modo como vemos o mundo e suas relações.

A prática sistêmica permite desacoplar a complexidade das variáveis que estão interligadas na realidade (SENGE, 1994, p. 278). A prática será melhorada quanto mais intensa,

prolongada a reflexão e colaborativa for. Este é o principal ponto conectivo com o potencial do design, para representar tais relações visualmente, auxiliando a mudança mental das pessoas e, por vezes, facilitando a sua participação na mudança sistêmica. Tony Buzan (2009) se dedicou a estudar essa característica cognitiva, ao desenvolver os modelos de mapa mental, considerado ferramenta sistêmica (ANDRADE *et al.*, 2006; SILVA, 2019). As disciplinas “modelo mental” e “pensamento sistêmico” são complementares para o processo de inovação. Enquanto uma expõe as relações aparentemente ocultas, a outra as reestrutura, revelando causas significativas dos problemas (SENGE, 1994, p. 218). A partir dessa reestruturação, é possível compartilhar a visão sobre o problema, o que viabiliza a colaboração e participação para solucioná-lo.

Portanto, a riqueza desse pensamento ao processo de codesign fica evidente. Mas, é importante ressaltar que, no processo colaborativo, todos devem ser encorajados a mostrar suas visões. Cabe, portanto, ao designer facilitador do processo considerar todas as visões e integrá-las. Trata-se da sua capacidade de manter uma tensão criativa diante de situações polarizadoras (SENGE, 1994). O design para sistema social consiste, portanto, em reconhecer quem são as pessoas que compõem as partes interessadas relacionadas ao projeto, e envolvê-las num modelo de investigação coletiva. Simplificando, "o design de sistemas sociais é mais uma diretriz para sistemas que pensam em aplicações complexas. É uma investigação multidimensional" (JONES, 2014, p. 98). O que leva o designer a escolher os métodos, estratégias e ferramentas de apoio baseados no que é aceito e compreendido pelas pessoas envolvidas, e não a adotar um conjunto de ferramentas por ele pré-definido.

2.3 O APRENDIZADO SOBRE SISTEMAS ALIMENTARES PELA REVISÃO DE LITERATURA

Como primeira fase da pesquisa (fase exploratória), a revisão sistemática de literatura buscou compreender os sistemas alimentares de forma ampla, e o resultado é apresentado nesse tópico. Adotamos essa postura seguindo a concepção sistêmica para uma primeira aproximação com o que delinearía o objeto de estudo e objetivo de pesquisa. Essa etapa foi fundamental para entender como abordar sistemicamente o tema (principalmente sob o ponto de vista das relações humanas), delimitando um foco específico de pesquisa, entendendo as relações entre os agentes do sistema alimentar e suas inter-relações, e como a pesquisadora poderia se aproximar do objeto pela perspectiva da gestão de design com abordagem sistêmica. Para esta relação, os resultados foram apresentados no [tópico 2.1.4](#).

2.3.1 Compreensão geral sobre sistemas alimentares

Os sistemas alimentares são abordados, de modo geral, a partir de dois tipos distintos, em níveis hierárquicos, culturalmente estabelecidos, e divergentes em valores e princípios. Sendo, resumidamente: os sistemas alimentares globais e os sistemas alimentares locais (podendo ser mencionados como comunitários, de base, alternativos, incluindo a compreensão de uma formalização em estrutura de redes alternativas de alimentos)³³. Algumas definições e conceitos apresentados pela literatura podem ser verificados no Apêndice B, onde apresentamos uma tabela que contribui para o entendimento das tendências e posicionamentos dos autores.

O primeiro tipo, o sistema alimentar global, é relacionado e mencionado como responsável pelas características negativas do processo de industrialização global, hegemônico em que prevalece o aspecto econômico sobre os demais tangentes à alimentação, como saúde, justiça social, sustentabilidade, biodiversidade, entre tantos outros temas adotados na agenda da sustentabilidade e segurança alimentar e nutricional. Esta agenda estaria relacionada ao segundo tipo de sistema alimentar, o comunitário, na **busca por estratégias** que retomem os valores essenciais em torno da alimentação, visualizando o alimento para muito além de um *commodity*, reforçando-o como parte da cultura, da biodiversidade e como oportunidade de desenvolvimento local, conexão humana, conscientização ambiental e do ciclo de vida do alimento (BALLANTYNE-BRODIE; RAMSEY; WRIGLEY; MERONI, 2013; BALLANTYNE-BRODIE; TELALBASIC, 2017; HIMANEN; RIKKONEN; KAHILUOTO, 2016; BOOSSABONG, 2019; KIRWAN, ILBERY; CAREY, 2013; DELLER; LAMIE; STICKEL, 2017; YAKITA; SHIRASAKA, 2015; SONNINO; TEGONI; DE CUNTO, 2018; LOH; AGYEMAN, 2019, MARIN; ELY; VAN ZWANENBERG, 2016; BUCHAN, CLOUTIER; FRIEDMAN, 2019; BALLANTYNE-BRODIE, 2018; BORRELLI; DEAKIN; DIAMANTINI, 2019; BLAY-PALMER; SONNINO; CUSTOT, 2016).

O segundo tipo de sistema alimentar, considera o alimento como elemento significativo de uma cultura, ou ainda, “culturalmente determinado, ele representa fortemente a tradição e o saber fazer de uma região. [...] alimentos são produtos de grande carga simbólica e constituem o patrimônio cultural de uma sociedade” (PINTO, 2016, p. 389). O alimento, por ser um assunto e aspecto essencial à vida, é adotado pelas mais diversas áreas científicas. Esse

33 Optamos por utilizar o termo sistema alimentar comunitário nesta pesquisa, em vez de local. Conforme será visto no tópico 2.4.2, esta menção a esse modelo de sistema alimentar tem relação ao conceito de comunidade criativa. Queremos enfatizar a organização comunitária, característica de inovações sociais que causam mudanças nos sistemas locais, regionais, territoriais e, até mesmo, globais.

estudo contribuiu para entendê-lo como parte elementar dos sistemas alimentares sobre diversos pontos de vista.

A revisão de literatura realizada por Sonnino; Tegoni; De Cunto (2019), na área da geografia e desenvolvimento local, chegaram a um resultado aproximado. Evidenciaram os dois focos principais do desenvolvimento científico acerca do alimento, como reflexo do pensamento econômico que predomina no sistema global alimentar. Reforçam a “tradição” do desenvolvimento científico pela influência do pensamento neoliberal: [1] marcado pelo foco "produtivista", fundamentado por pressupostos da eficiência do processo de produção alimentar em contexto global, de rápida urbanização e concorrência de recursos. Nessa tradição, as inovações científica e tecnológica visam o aumento da produtividade agrícola com menos danos ambientais. E [2] aquele com foco na demanda dos sistemas alimentares, no qual as discussões são sobre o acesso e segurança alimentar e nutricional, onde o desafio maior é romper com o metabolismo³⁴ complexo de desigualdade que existe e abrange as políticas do sistema alimentar (SONNINO, TEGONI, DE CUNTO, 2019).

Os sistemas alimentares a nível comunitário, passaram a ganhar maior atenção (científica, política e social) devido às crescentes preocupações com relação à segurança alimentar e nutricional, impacto das mudanças climáticas, disputas e desafios no uso da terra, aumento populacional, desigualdades sociais, entre outros fatores (KIRWAN; ILBERY; MAYE; CAREY, 2013; BALLANTYNE-BRODIE; TELALBASIC, 2017; RAMSEY; WRIGLEY; MERONI, 2013). Percebemos, portanto, um crescimento referente a essa segunda corrente de pesquisas científicas, na busca por caminhos mais sustentáveis (SONNINO, TEGONI, DE CUNTO, 2019; BALLANTYNE-BRODIE; RAMSEY; WRIGLEY; MERONI, 2013; BOOSSABONG, 2019; MOTLOCH; TRUOX, 2015).

A fim de descrever como seria o funcionamento eficaz de sistema alimentar orientado à sustentabilidade, pela perspectiva do planejamento urbano, Motloch; Truox (2015), descreveram-no como um sistema complexo adaptativo. No qual, sete características foram identificadas: [1] fluxos interligados do ciclo de vida, que se renovam para sua sustentação; [2] interconexões ou partes profundas e comportamentos inter-relacionados; [3] co-adaptação de partes e relacionamentos dentro do sistema, seus subsistemas e com outros sistemas complexos

34 Refere-se ao metabolismo em nível urbano, o qual se trata de um processo que vincula saúde, consumo, desperdício e distribuição de recursos de maneiras profundamente íntimas e políticas. Implica, em primeiro lugar, a capacidade de ver os alimentos como um bem público multifuncional que, por sua própria natureza, aumenta a necessidade de uma abordagem política sistêmica, integrada e inter-setorial (SONNINO, TEGONI, DE CUNTO, 2019, p. 112).

com os quais está se adaptando; [4] são sistemas dentro de sistemas (sistemas e subsistemas); [5] progridem para uma interconectividade mais profunda e relacionamentos mais finos; [6] auto-organizam, auto-regulam e auto-gerenciam dentro de limites, a menos que sofram profundas mudanças; [7] o comportamento de sistemas fora das condições de co-adaptação podem se dar de modo dissipativo ou emergencial, comprometendo o equilíbrio dinâmico.

Motloch; Truex (2015) enfatizaram a necessidade de mudança cultural, considerando emergente compreender como a humanidade pode viver de maneira apreciativa dentro do sistema adaptativo complexo (planeta terra, supra-sistemas, cidades, bairros, etc.). A partir da classificação de funcionamento exposta, podemos compreender o funcionamento dos os sistemas alimentares comunitários como um subsistema que influencia na co-adaptação de sistemas maiores. Trata-se de um subsistema inter-relacionado com o sistema cidade (assim como com os sistemas econômico, ambiental, político, cultural...). Nesta pesquisa, relacionamos os supra-sistemas (cidade, estado, nação, global) como o influenciador direto desse subsistema, no sentido de que é de onde advém acordos, leis, programas, planos e ações sociais para proporcionar adaptações ao subsistema alimentar comunitário (SONNINO, 2019). Por isso, no tópico 4.9, quando apresentamos a ferramenta Mapa de Sistema Alimentar, reforçamos a etapa de pré-produção, que contempla entender a influência desse supra-sistema, no comunitário. Portanto, a compreensão das influências de ações em nível comunitário é importante para visualizar fluxos de troca e comunicar as possíveis interferências num sistema maior, e vice-versa. Na Figura 10, demonstramos as contribuições de sistemas alimentares no contexto urbano e comunitário.

Figura 10: Oportunidades pelos sistemas alimentares urbanos e comunitários



Fonte: Elaborado pelos autores com base na RSL.

Compreender a dinâmica desses sistemas é essencial para atuar na complexidade e poder apreciar e sustentar a vida na complexidade do supra-sistema (MOTLOCH; TRUEX, 2015). Segundo Motloch e Truex (2015), o caminho para a apreciação significa a mudança no modo de ação, produção, consumo e **relação**. As infraestruturas criadas, devem buscar a máxima interconexão com os sistemas complexos, no sentido de apoiar a sua capacidade de adaptação, funcionalidade e regeneração. Estabeleceram uma relação hierárquica entre três tipos de sistemas, fundamentais para apreciação da vida: os sistemas ecológicos são o suporte humano primário, as infraestruturas são o suporte secundário, e os ambientes construídos são o suporte terciário. No Quadro 5, apresentamos algumas características estratégicas que podem orientar os SACs:

Quadro 5: Características estratégicas para sistemas alimentares comunitários sustentáveis.

Autor	Descrição de ações e relações estratégicas
Boossabong (2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. aprimoramento da segurança alimentar urbana 2. desenvolvimento de cadeias alimentares justas (produtores e clientes mais próximos) 3. direito à alimentação a todos 4. desenvolvimento de inovações e aprendizado 5. aprimoramento da coesão social 6. aprimoramento da capacidade de adaptação durante a crise 7. participação social no metabolismo urbano
Marin; Ely; Van Zwanenberg (2016)	<ol style="list-style-type: none"> 1. interações de múltiplas escalas e processos dinâmicos de caráter tecnológico, socioeconômico e político, ambiental 2. interdependência dos demais sistemas 3. intervenções estratégicas envolvendo múltiplos atores 4. análise dos processos sobre diferentes escalas, práticas, atores 5. prioridade política e social para transformação 6. visão e racionalidade sistêmicas
Oliveira et al. (2010, p. 32)	<ol style="list-style-type: none"> 1. reduzir pegadas ecológicas das cidades, fornecendo acesso local a alimentos, combustíveis, fibras, espécies ornamentais, etc; 2. criar espaços para conservação <i>in situ</i> usando variedades tradicionais e melhorando os corredores ecológicos; 3. contribuir para a inclusão social e preservação do conhecimento tradicional, envolvendo a sociedade civil; 4. contribuir para a inovação tecnológica na gestão de resíduos e design de edifícios (por exemplo, agricultura vertical)
Ballantyne-Brodie; Telalbasic (2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. envolver os usuários finais no processo de design do cotidiano 2. experimentação por meio de prototipagem 3. construção de relacionamentos 4. elaboração de políticas 5. Implementação de serviços a serem prestados por órgãos públicos 6. Favorecer a governança e resiliência
Motloch; Truex (2015)	<p>Com base no <i>Sustainable Communities Institute (SCI)</i>:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. considerar a vida dentro de sistemas 2. otimizar desempenho de todo o sistema 3. construir conhecimento de todo o sistema

	<ol style="list-style-type: none"> 4. construir consciência compartilhada e vontade coletiva para a sustentabilidade 5. colaborar entre entidades locais e globais 6. construir capitais de espectro total
Himanen; Rikkonen; Kahiluoto (2016)	<p>Características orientadas para a resiliência eficaz do sistema alimentar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. soberania de energia e nutrientes 2. transparência e diálogo na cadeia alimentar 3. inovação contínua 4. aprendizado baseado em evidências.

Fonte: Elaborada pela autora com base na revisão de literatura.

Percebemos com as pesquisas que a busca por soluções sustentáveis tem estrita relação com o enfoque no aspecto social, sendo este um caminho alternativo para romper o pensamento neoliberal na ciência. As pesquisas sobre sistemas alimentares têm se voltado cada vez mais para a questão da **segurança alimentar** (SONINO, 2016; MAYE, 2019; BALLANTYNE-BRODIE; RAMSEY; WRIGLEY; MERONI, 2013). Essa ênfase tem intuito de gerar modelos de produção mais amparados pelas ideias de sustentabilidade, apesar de ainda ocorrerem de maneira muito experimentais, demandando evidenciação com dados concretos (TEGGEAR, 2013; BOSSABONG, 2019; BALLANTYNE-BRODIE, 2018; HORST, 2015).

No campo do design, por exemplo, Ballantyne-Brodie; Ramsey; Wrigley; Meroni (2013) sinalizaram a necessidade de explorar e experimentar novos modelos de serviços e empresas para aprimorar os sistemas alimentares locais, garantindo produção local de alimentos e a conexão dos produtores com os consumidores; necessidade de explorar modelos que sejam mais sólidos para escalar, para além de subgrupos a níveis mais amplos, desenvolvendo-os de modo significativo. Na sua pesquisa, Ballantyne-Brodie (2018) menciona a necessidade de criar indicadores que ajudem a entender os processos que contribuem, realmente, para a convivência, relações sociais e na prática da governança.

A tendência de relacionar os sistemas alimentares de escalas locais e comunitárias como fator direto à segurança alimentar e justiça social seria um equívoco. Segundo Teggear (2013), a questão geográfica (o localismo) não é garantia de uma agenda de sustentabilidade, e nem significa que a população dessa área defenderá tal agenda, ou mesmo que terá conhecimentos e competências para pô-la em prática. Um sistema alimentar comunitário pode inclusive reforçar o *status quo* e ser altamente injusto socialmente. Portanto, o que produz resultados sustentáveis e justos é o conteúdo da agenda dos sistemas alimentares locais, e não a questão da escala em si. A escala não é um fim em si mesma (BUCHAN; CLOUTIER; FRIEDMAN, 2019). Ou seja, a natureza escalar ou estrutural, por si só, é necessariamente desprovida de benefícios (sociais, econômicos, ambientais). **Os resultados desejáveis dos**

sistemas alimentares dependem, principalmente, das motivações dos protagonistas-chave, como interagem e desenvolvem modos de trabalho (TREGEAR, 2011). Buchan, Cloutier e Friedman (2019) alertam sobre não cair em abordagens normativas acríticas em relação ao “localismo”. Os sistemas alimentares comunitários, de nível local, se tratam, simplesmente, de uma **estratégia que pode e deve ser articulada com escalas mais amplas**.

O planejamento de sistemas alimentares locais são legitimamente função dos governos. Nesse caso, caberia, também, pensar estratégias entre as diferentes instâncias (governo, comunidades, parceiros) para apoiar (entendendo como apoio externo do governo a regulamentação das ações, permissão de uso de terra, capacitações técnicas, investimento em pesquisa, infraestrutura, diálogos, entre outras ações necessárias) as iniciativas comunitárias.

Com relação aos sistemas alimentares comunitários, algo que foi evidenciado é que não se trata de uma iniciativa para acabar com a fome, como responsabilidade sendo assumida pelas comunidades para se auto-suprirem. Ao contrário, nas pesquisas revisadas, ficou evidente a importância de políticas públicas como apoio do desenvolvimento local, tanto no sentido de conceder áreas para implementar tais sistemas, quanto para articular e financiar recursos necessários para sucesso e autonomia das comunidades (NCHANJI, 2018; HIMANEN; RIKKONEN; KAHILUOTO, 2016; BOOSSABONG, 2019; SONNINO, 2019). O conceito de governança tem como base os preceitos de empoderamento e participação das comunidades no desenvolvimento de sistemas alimentares (NCHANJI, 2018; HIMANEN; RIKKONEN; KAHILUOTO, 2016; BOOSSABONG, 2019; MAYE, 2019). A ideia da governança corrobora o papel dos municípios, das empresas e da sociedade civil numa articulação para construção do projeto de sociedade adequada ao bem-estar e à qualidade de vida (OLIVEIRA *et al.*, 2010).

No entanto, independentemente desse apoio, existem movimentos sociais e de organizações não-governamentais que avançam essas questões, oferecendo ensaios significativos sobre como pode ser feita uma reorganização de sistemas alimentares, mas que ainda não foram eficazmente sistematizados (KIRWAN; ILBERY; MAYE; CAREY, 2013; DELLER; LAMIE; STICKEL, 2017). Sonnino (2019), nessa mesma perspectiva, evidenciou o papel das políticas municipais de alimentos como tendo um potencial maior para abordar as lacunas inerentes a um contexto de governança. A autora ressaltou que a literatura tem posicionando a cidade na vanguarda dessa nova e mais holística agenda. Considera as cidades como capazes de contribuir para uma nova dinâmica cultural sobre o alimento, moldando esse contexto municipal de governança alimentar e criando valores e significados que sustentam a ação da política urbana. Segundo Kirwan; Ilbery; Maye, Carey (2013), o alimento pode ser

pensado como catalisador e veículo de mudanças sociais mais amplas em direção a uma maior sustentabilidade.

Semelhante a essas ideias, Bossabong (2019), definiu que a participação da comunidade para um funcionamento adequado de sistemas alimentares demanda o investimento em pesquisas para o desenvolvimento agrícola (principalmente em áreas urbanas); avaliação; prática e aprimoramento da segurança alimentar urbana; desenvolvimento de cadeias alimentares justas; o direito à alimentação de pessoas em vulnerabilidade social; **o desenvolvimento de inovações e aprendizado; o aprimoramento da coesão social;** o aprimoramento da capacidade de adaptação durante a crise e a participação no metabolismo urbano. Percebemos, deste modo, que essa transição demanda de uma habilitação das comunidades para fazer sua gestão, principalmente no contexto urbano, em que a agricultura urbana deixou de ser algo comum, e sua retomada ainda é recente.

Bossabong (2019), com base na pesquisa realizada sobre o processo de governança no contexto de Bangkok, evidenciou a contribuição da sociedade civil como agente importante para um ativismo de empoderamento das comunidades, tornando os movimentos de base mais inteligentes e capacitados a atuarem nas divisões territoriais. Mencionou alguns fatores importantes desses agentes para a eficácia de sistemas alimentares a nível comunitário: trabalham junto aos líderes comunitários no desenvolvimento de hortas comunitárias; promovem o mapeamento comunitário das cadeias alimentares locais para realizar um plano de cenários colaborativos; incentivam a manutenção de terras, fortalecimento de cooperativas e mudança de produção para modos sustentáveis; apoiam desenvolvimento de mercados locais, com uso de fontes de recursos alternativas. Ainda, agentes da sociedade civil realizam ações que apoiam e facilitam os sistemas alimentares, como: atividades relacionadas à agenda de alimentos organizadas pelas próprias comunidades (fóruns sobre segurança alimentar e intercâmbio de sementes); agricultura urbana na conscientização ambiental, no gerenciamento de resíduos; ações de educação infantil por meio de agricultura urbana e alimentação; propõem fontes e distribuição alternativa de alimentos, promovendo cadeias mais curtas de fornecimento (feiras, entrega de caixas - células); prestam especial atenção à promoção da produção autossuficiente de alimentos entre moradores de favelas e trabalhos informais (BOOSSABONG, 2019, p. 57). Assim, podemos evidenciar esses agentes (que levam seus conhecimentos para a comunidade) como estratégicos para o desenvolvimento da governança e ampliação da comunidade nos sistemas alimentares orientados à sustentabilidade, como o esquema ilustrado na Figura 11: A figura demonstra que o processo de aprendizado se dá entre

todos os envolvidos e não depende de uma hierarquia entre eles. Sendo que muitas vezes inovações parte da base, sendo levadas a instâncias de poder e por elas incorporadas.

Figura 11: Relação da tripla hélice no processo de governança e resiliência.



Fonte: Elaborada pela a autora (2019).

Como pudemos observar pela RSL, os sistemas alimentares comunitários, surgem, principalmente, de um movimento de base e, em sua maioria, em oposição ao modelo vigente. Mas dependem, para sua regulamentação e sustentabilidade, da relação com outros setores e agentes. A mudança transformadora dos sistemas alimentares para modelos sustentáveis, com engajamento social, ocorre lentamente e resulta de mudanças incrementais nos valores e conhecimentos dos envolvidos (BUCHAN, 2017; BUCHAN, CLOUTIER; FRIEDMAN 2019). Foi essa a conclusão alcançada por Buchan (2017) evidenciada pela TIT, resultado de sua pesquisa de doutorado, chegando em cinco códigos que representam os processos sociais acerca dos sistemas alimentares (Quadro 6).

A TIT foi desenvolvida para descrever os processos sociais subjacentes às iniciativas de planejamento para alcançar mudanças transformadoras nos sistemas alimentares locais, partindo da perspectiva da política pública. Sua teoria sugere que o processo de mudança depende de esforços incrementais por agentes dos grupos público, político e burocrático (sendo estes os referentes a empresas sociais, privadas e organizações ou agentes influentes) para alcançar convergência e alinhar valores e crenças ao longo do tempo.

Quadro 6: Códigos que representam as variáveis para mudanças sistêmicas em Sistemas Alimentares Comunitários

Código	Definição
Poder	É expresso nos demais códigos que compõem as variáveis para mudanças incrementais em sistemas comunitários.
Valores e Crenças	Guiam e motivam o comportamento das pessoas, logo estão relacionados ao poder, como fonte de motivação e que direciona as ações de indivíduos e grupos (BUCHAN; CLOUTIER; FRIEDMAN, 2019).
Práxis	Inclui atividades projetadas para criar, usar e manter o poder . Por meio dessa categoria se constroem relacionamentos (seja com moradores, governadores, parceiros, público em geral ou outras partes interessadas), se geram conhecimentos, conscientização e educação, dando apoio contínuo a iniciativas de planejamento para os sistemas alimentares comunitários, pois desenvolvem os valores de apoio às mudanças sistêmicas desejadas.
Resultados	Desejo de mudar os valores para alcançar uma mudança. Usa do poder de influência sobre agentes, buscando gerar novos valores para alcançar a mudança. Se os resultados das ações forem positivos, é possível criar e reforçar suporte para as mudanças. Ao contrário, se forem negativas, podem corroer o suporte. Impacta diretamente a eficácia e a durabilidade das soluções planejadas. Tem a ver com o significado gerado para o social.

Fonte: Elaborado pela autora (2019) com base em Buchan; Cloutier; Friedman (2019).

Percebemos nos códigos da TIT uma contribuição quanto aos aspectos que a solução habilitante pode vir a apoiar. Seja nas atividades educativas (foco do GT Educação), que respaldam as práxis; seja para ampliar o poder sobre as tomadas de decisão pelas comunidades do alimento; seja para influenciar e mudar os valores e crenças em orientação à sustentabilidade e SAN ou para obter resultados mais alinhados com as comunidades, em vista de satisfazer as necessidades locais. Para a TIT, o **poder é construto central na dinâmica do processo de planejamento de sistemas alimentares**, sendo fundamental compreender a inter-relação de poder³⁵ entre as esferas política, pública e burocrática. Segundo o autor, é essa "força" que torna possível convencer o público, conselhos e equipes sobre a importância e necessidade de política alimentar, para apoiar a construção de um novo modo de produção e distribuição.

Posicionando o poder no centro do processo transformativo incremental, podemos compreender a importância da ação de capacitação e conhecimento para ampliar a atuação da sociedade civil (Figura 12). Esta pesquisa demonstra, na prática, a tentativa atual de compreender os sistemas pela perspectiva sociocultural, examinando seus fenômenos sociais e

³⁵ O poder é definido como a capacidade, por autoridade ou influência não autorizada (liderança), de afetar uma pessoa, processo, ação ou resultado (BUCHAN; CLOUTIER; FRIEDMAN, 2019, p. 8). Considerado a principal variável que se manifesta e afeta as demais variáveis no processo social de mudança transformadora.

relacionando-os à “totalidade” na qual estão situados (BERTALANFFY, 2015), servindo como importante referência categórica para pensar ferramentas que se apliquem a essas relações para apoiar as comunidades, onde, logicamente, os resultados serão diferentes dos do contexto da política pública. Estes resultados dependem de uma convergência para cada situação.

Quando se tratam de comunidades que querem assumir o processo de transformação incremental, o autor mencionou o código liderança. A liderança é uma forma de poder, mas que não usa da autoridade para se fazer ouvir e respeitar. Representa a capacidade de envolver as pessoas a assumirem responsabilidades, por uma espécie de contágio. Os líderes são aqueles que exercem e se destacam pelo diálogo e relações empáticas. Praticam a comunicação, a escuta e capacitam outras pessoas para fazer. Isso demanda recursos adequados, sem os quais iniciativas podem falhar ou ficarem aquém de seu potencial (BUCHAN, 2017).

Figura 12: Relação entre os códigos para a mudança incremental transformadora



Fonte: Buchan (2019).

Nessa teoria, interessa-nos, principalmente, o código referente a práxis. Pois, a práxis afeta os valores, e são eles que motivam as pessoas a se engajarem no processo transformador, gerando um determinado resultado (*outcome*). Essa relação é recursiva, e conduzida principalmente pela variável de poder. É por onde, conforme nossa compreensão, inicia o processo de mudança dos sistemas alimentares, ou mesmo a ação das pessoas em iniciar esse processo em suas comunidades ou, ainda, a mudança individual que pode ter impacto sobre outras pessoas.

Devido a ênfase nos aspectos humanos, relacionais, o conceito de inovação social foi muito relacionado a esse tipo de organização de sistema alimentar, para sustentar o processo de mudança. O qual tem demandado, cada vez mais, um envolvimento maior e estratégico de diferentes agentes, sendo ressaltado na literatura a tripla hélice (universidade, governo e sociedade) para a construção de cidades inteligentes que orientem e sustentem os sistemas alimentares nas comunidades (MAYE, 2019; BOOSSABONG, 2019). A construção coletiva é apresentada como base para contornar as dificuldades de projetar uma agenda que resolva, ao mesmo tempo, o problema da fome e da obesidade (SONINO, 2016). Na agenda da segurança alimentar e nutricional, “as áreas urbanas são cada vez mais reconhecidas como locais estratégicos para começar a abordar questões sócio-ecológicas complexas que interromperam o metabolismo interno do sistema alimentar” (SONNINO, TEGONI, DE CUNTO, 2019, p. 112). Percebemos, portanto, a tendência para desenvolver os sistemas alimentares orientados à sustentabilidade (considerando os aspectos ambientais, sociais e econômicos e sua coesão) em um nível comunitário, como um subsistema dentro do espaço da cidade, região e país.

Sonnino (2019) identificou quatro valores que informam e sustentam as narrativas das políticas alimentares urbanas, e que orientam a implementação, manutenção e transformação sistêmica mais ampla nos sistemas alimentares: [1] **abordagem sistêmica da alimentação**, vista como um bem público multifuncional; [2] **ênfase na participação da sociedade civil na governança** do sistema alimentar; [3] **abordagem flexível e inclusiva** para a re-localização; [4] *trans escala –local*, considerando o **uso da rede** (tecnologias da informação e comunicação) **como espaço de troca e aprendizado entre comunidades**. Com base em Sonnino (2019), entendemos que uma SH eficaz para sistemas alimentares comunitários, orientados à sustentabilidade e aos desafios contemporâneos de SAN, depende prioritariamente de uma construção coletiva de valores orientados e comprometidos em desenvolver as capacidades sociais e culturais necessárias.

No campo do Design para sistemas alimentares, Ballantyne-Brodie (2018) faz uso da teoria dos sistemas vivos de Miller, relacionando essa teoria para aproximar a compreensão da escalabilidade das soluções locais a níveis mais amplos. Propõe o design de sistemas de convivência alimentar como um modelo tangível de resgatar as relações humanas e o envolvimento cotidiano entorno do alimento, culturas e práticas esquecidas na colonização do Ocidente e no processo de capitalismo do alimento, segundo a autora. Na sua proposta de sistema de convívio alimentar, expõe sete elementos que o compõe: [1] crescimento, [2] entrega, [3] gastronomia, [4] prazer, [5] *storytelling*, [6] ciclo de vida e [7] design.

Nesse sentido, Ballantyne-Brodie (2018) relacionou as mudanças sociais e as normas de consumo (cultura local) em nível da sociedade, e a elaboração de políticas nos sistemas alimentares, podendo atingir o nível supranacional. Essa relação possibilita compreendermos a abrangência que o design pode ter em orientar mudanças em diferentes escalas. A autora mencionou a potencial contribuição da teoria dos sistemas vivos para o projeto de design relacional, ao oferecer uma abordagem adequada ao design de sistemas alimentares pautada nos aspectos relacionais entre os envolvidos. Ainda, considerou que os designers são capazes de catalisar as mudanças nas políticas dos sistemas alimentares, assim como Jégou e Carey (2015). Os quais contribuíram para o codesign de políticas públicas na União Europeia, especificamente no planejamento de "*Alimentos sustentáveis nas comunidades urbanas*". Esses trabalhos representam situações diferentes do contexto brasileiro, porém são referências inspiradoras para orientar e começar a evidenciar a contribuição do design no planejamento político de sistemas alimentares.

Pudemos entender, com base nesses estudos, que os sistemas alimentares comunitários surgem como um novo contexto – ainda que a prática de produção de alimentos caseira e em comunidades não seja nova –, para experimentar a produção de alimentos como complemento na alimentação diária e uma possibilidade de desenvolvimento local. Como fatores importantes para tal desenvolvimento, estão articulação complexa entre diferentes vozes, poderes, políticas que regulamentem e afetam as pessoas nessa construção, mas sem que isso seja uma imposição no sentido de responsabilizar a população para uma "conversão" do sistema vigente.

Nesse sentido, para que as pessoas possam se apropriar e, realmente, realizar a governança de mudanças e inovações, são necessárias capacitações e geração de conhecimentos pela população. "O capital humano e social dos sistemas alimentares complementa os desenvolvimentos de infraestrutura dessas inovações urbanas e regionais" (BORRELLI; DEAKIN; DIAMANTINI, 2019, p. 8, tradução nossa). Ou seja, a inteligência por trás dos sistemas alimentares não está no uso de tecnologias em si. A inteligência se manifesta a partir do capital humano, social, natural e econômico³⁶. São esses fatores, naturalmente humanos, que devem ser valorizados para construir o entendimento sobre como desenvolver e fazer funcionar um sistema alimentar orientado à sustentabilidade, e viabilizar a criação coletiva dos mesmos,

³⁶ Capital humano é ligado às aptidões e talentos pessoais, que representam suas habilidades, conhecimentos e experiências, tornando-as economicamente produtivas. Capital social é a relação dos vínculos entre indivíduos e grupos em conjunto com as normas e os conhecimentos, os quais moldam os valores compartilhados e proporcionam cooperação social. Capital natural é o conjunto dos recursos naturais que podem ser utilizados para a produção de bens. Capital econômico resulta dos rendimentos provenientes do investimento em capital físico utilizado na produção de bens (FREIRE; OLIVEIRA, 2017).

sem reduzir a participação social a simples manifestações de opinião ou deliberações. O que significa a necessidade de um programa abrangente de pesquisa para compreender como a governança participativa pode sustentar um crescimento inclusivo, resiliente e de manejo sábio dos recursos naturais, garantindo acessibilidade, nutrição e saúde (BORRELLI; DEAKIN; DIAMANTINI, 2019, p. 8).

Com base na RSL, principalmente nas observações críticas de Tegar (2013), Boossabong (2019) e Buchan; Cloutier e Friedman (2019), as quais esclarecerem que a transformação de sistemas alimentares para uma orientação à sustentabilidade e inovação social, em escala comunitária, depende da apropriação pelas pessoas sobre esta agenda, sendo fundamental desenvolver conhecimentos, habilidades, mudança de valor e consciência. E, considerando o Slow Food um movimento dotado de uma trajetória com experiências práticas junto a comunidades na defesa do alimento bom, limpo e justo, e nas oportunidades de desenvolvimento entorno dele, questionamo-nos: como a gestão de design, como ferramenta estratégica, pode ser inserida para facilitar os processos conduzidos pelo Slow Food, a conduzir relações que propiciem a geração conhecimento e apropriação das pessoas sobre o alimento como esse elemento sistêmico? Até que ponto essa interação, entre pesquisa na área da gestão de design com abordagem sistêmica e voluntários do Slow Food, consegue facilitar, atuando como intermediária, no processo e orientação de encontros e estabelecimento de relações sociais para empoderar as comunidades sobre essa agenda? A gestão de design como ferramenta estratégica para voluntários seria capaz de facilitar a governança social? Algumas questões ficam em nossa mente após a leitura sobre as considerações e tentativas de dar conta, por meio da teoria, de uma realidade tão complexa e que demanda ação.

2.4 INOVAÇÃO SOCIAL

A inovação pode ter status social, econômico e/ ou tecnológico e provocar mudanças pequenas ou fortes. Elas podem ser incrementais ou radicais. As inovações incrementais são mais comuns e provocam mudanças mais amenas e constantes gradativamente, enquanto as inovações radicais demandam adaptações mais complexas nos sistemas sociotécnicos³⁷ (HOWALDT; SCHWARZ, 2010; MANZINI, 2017).

³⁷ Segundo Manzini (2017) toda inovação técnica tem um impacto social, mas inovação sociotécnica parte da necessidade social, sobre a qual a tecnologia é aplicada como facilitadora para o bem-estar social.

O Manual de Oslo (OCDE, 2005) objetivou criar parâmetros em vista de buscar uma padronização de acompanhamento e mensuração de inovações, assim como padronizar os tipos de inovação orientando países industrializados e em desenvolvimento. A partir da categorização de diferentes modalidades, escalas e *status*, define a inovação como resultado de diferentes tipos, podendo ser: produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado; inovação em marketing com novos métodos; inovação em processos, com implementação de novo método de produção ou distribuição novo ou melhorado significativamente; inovação organizacional, com novo método nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Assim, a inovação pode se dar quanto a (OCDE, 2005):

- **Tipologia:** produto, processo, organizacional ou marketing.
- **Impacto:** radical ou incremental.
- **Vertente:** tecnológica, não-tecnológica ou social.
- **Abrangência:** empresa, mercado ou mundo.
- **Modelo:** fechado ou aberto.

O processo de inovação não é instantâneo. As capacitações para a inovação resultam do processo de aprendizagem; demanda tempo; não são lineares e dependem de cada contexto e sua trajetória (OCDE, 2005). Quando o foco é inovação social, como no caso da presente pesquisa, esse processo pode ser ainda mais complexo, pois a organização tende a ter mais componentes e mais interferência externa (demandando maior reorganização interna).

A conscientização sobre o potencial limitado das inovações tecnológicas e das rotinas tradicionais de gerenciamento, para solucionar problemas contemporâneos, fizeram a inovação social ir das margens para o centro (HOWALDT; SCHWARZ, 2010; MANZINI, 2017). O crescente desenvolvimento econômico e tecnológico fortalece ainda mais esta agenda, uma vez que a desigualdade social segue aumentando, assim como ainda inexistente uma estrutura política capaz de enfrentar as questões prementes de nossa época (MURRAY, COULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

Mas, a crescente prática de inovação social ocorre como, além de um fenômeno de reação da sociedade em busca de justiça social, demonstração de um caminho sustentável que tem buscado outras abordagens da economia (MOULAERT *et al.*, 2013). No entanto, apesar de a inovação social representar um dos meios relevantes para moldar partes da mudança que integrarão a vida futura, ainda são poucas as instituições que financiam pesquisas nessa temática

(MULGAN *et al.*, 2007). Apesar de o termo ter ganhado forte atenção nos setores empresariais, governamentais e científicos, seus impactos de mudança não ganharam a mesma dimensão, sendo, na maioria das vezes, de pequenas escalas e incapazes de “induzir um impacto mensurável nas transições emergentes” (HOWALDT; SCHWARZ, 2010, p. 3). O que pode ser justificado pela falta de investimento científico nessa área. Um dos motivos pelo qual ainda o termo não tem uma definição precisa (MULGAN *et al.*, 2007), conforme demonstrado no Quadro 7.

Quadro 7: Definições de inovação social.

Taylor (<i>apud</i> BIGNETTI, 2011, p. 6)	Formas aperfeiçoadas de ação, novas formas de fazer as coisas, novas invenções sociais.
Bignetti (2011, p. 4)	Resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral.
Mulgan (2006, p. 146, tradução nossa)	Refere-se a atividades e serviços inovadores motivados pelo objetivo de atender a uma necessidade social e que são predominantemente difundidos através de organizações cujos objetivos principais são sociais.
Murray; Caulier-Grice,; Mulgan (2010, p. 3, tradução nossa).	Novas idéias (produtos, serviços e modelos) que atendem simultaneamente às necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, são inovações que são boas para a sociedade e aumentam a capacidade de ação da sociedade.
Rede DESIS (2019, tradução nossa)	Pode ser vista como um processo de mudança emergente da recombinação criativa dos ativos existentes (capital social, artesanato tradicional do patrimônio histórico, tecnologia avançada acessível) e com o objetivo de atingir novas metas socialmente reconhecidas. Um tipo de inovação impulsionada por demandas sociais e não pelo mercado e / ou pesquisa técnico-científica autônoma, e gerada mais pelos atores envolvidos do que por especialistas.
Howaldt; Schwarz, (2010, p. 16, tradução nossa)	Nova combinação e/ou nova configuração de práticas sociais em determinadas áreas de ação ou contextos sociais, solicitadas por certos atores ou constelações de atores de maneira direcionada, intencional, com o objetivo de satisfazer ou atender melhor às necessidades e problemas de base em oposição às práticas estabelecidas. Precisa ser socialmente aceita e amplamente difundida pela sociedade ou subáreas da sociedade, adequada a cada circunstância e, finalmente, institucionalizada como nova prática social.
Crozier; Friedberg, (1993, p. 19 <i>apud</i> HOWALDT; SCHWARZ, 2010, p. 16-17, tradução nossa)	Um processo de criação coletiva, no qual os membros de uma determinada unidade coletiva aprendem, inventam e estabelecem novas regras para o jogo social de colaboração e conflito, ou em outra palavra, uma nova prática social, e nesse processo eles adquirem as habilidades cognitivas, racionais e organizacionais necessárias.

Moulaert et al. (2013, p. 13, tradução nossa)	Fator interdisciplinar e transdisciplinar. Significa mudanças na maneira como a sociedade evolui, como suas estruturas são modificadas, suas normas éticas revisitadas, etc. Tais mudanças são, em primeiro lugar, a preocupação de ações coletivas, políticas públicas, revoltas públicas, espontâneas organizações, etc. Mas também são questões importantes em termos filosóficos e éticos.
Freire; Del Gaudio; Franzato (2016, p. 239)	Processo de criação de novos dispositivos sociotécnicos capazes de promover mudanças no contexto sociocultural, mudanças essas que possam desenvolver capital humano e social ao mesmo tempo que preservam o capital natural e geram capital econômico para que se sustentem no tempo.
TEPSIE³⁸ (2014, tradução nossa)	Definimos inovações sociais como novas abordagens para atender às necessidades sociais. Eles são sociais em seus meios e em seus fins. Eles envolvem e mobilizam os beneficiários e ajudam a transformar as relações sociais, melhorando o acesso dos beneficiários ao poder e aos recursos.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Ainda, no relatório do projeto TEPSI, foram definidos cinco critérios que definem a inovação social (Quadro 8):

Quadro 8: Critérios da inovação social

Novo	Uma inovação social é nova no contexto em que aparece. Pode não ser inteiramente nova, mas deve ser nova para os envolvidos em sua implementação.
Atende a uma necessidade social	Busca atender a uma necessidade social de maneira positiva ou benéfica. As inovações sociais também podem desempenhar um papel na articulação ou definição de necessidades sociais; eles podem ajudar a legitimar necessidades sociais novas e emergentes ou aquelas que até agora não foram reconhecidas. ³⁹
Por em prática	As inovações são ideias que foram colocadas em prática. Dessa forma, inovações sociais são diferentes das invenções sociais (novas ideias que não foram implementadas).
Envolver e mobilizar beneficiários	Os beneficiários estão engajados ou envolvidos no desenvolvimento da inovação social ou em sua governança. Isso é alcançado diretamente, ou através de intermediários apropriados ou de outros atores que tenham contato direto com os beneficiários. Também pode ocorrer através de atores que apoiam diretamente os beneficiários ou têm conhecimento legítimo de suas necessidades. Esse engajamento geralmente ajuda a garantir que a inovação social atenda a objetivos legítimos e envolva os próprios membros do grupo-alvo na abordagem e posse de seus próprios problemas. Por sua vez, isso pode levar a soluções melhores e mais inovadoras, além de aumentar sua consciência, competências e até sua dignidade e auto-estima.

³⁸ O relatório do projeto TEPSIE (*The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe*), relata o projeto de pesquisa financiado pela Comissão da União Europeia, no 7º Programa-Quadro. Este teve como meta inicial articular conceitos teóricos e empíricos, assim como apoiar políticas para construção de inovação social na Europa.

³⁹ Com relação a este aspecto, o TEPSIE (2014) sugere distinguir inovação social de impacto social. As inovações sociais buscam atender necessidades específicas, enquanto impacto social normalmente tem uma intenção mais ampla de alcance.

Transformar relações sociais	As inovações sociais visam transformar as relações sociais, melhorando o acesso ao poder e aos recursos de grupos-alvo específicos. Assim, as inovações sociais podem capacitar grupos-alvo específicos e desafiar a distribuição desigual ou injusta de poder e recursos em toda a sociedade. Dessa maneira, as inovações sociais contribuem para discursos sobre o bem público e a própria sociedade.
-------------------------------------	---

Fonte: TEPSIE (2014, p. 14, tradução nossa).

A partir do momento em que a sociedade passa a se desenvolver pelo conhecimento e serviço, e não mais como sociedade industrial, é considerado um novo paradigma no sistema de inovação (HOWALDT; SCHWARZ, 2010). A inovação social ganha importância neste novo paradigma, pois ocorrem por um conjunto de ações, medidas, regulamentações, políticas e pesquisas trabalhistas e gerenciais para acelerar as mudanças em direção ao desenvolvimento sustentável.

De acordo com Murray; Caulier-Grice; Mulgan (2010) a inovação social tem ocupado um importante espaço na lacuna deixada pelos governos, pois ainda priorizam e reforçam modelos antigos, os quais não têm demonstrado capacidade adequada para solucionar os problemas complexos da atualidade. Surgindo, assim, inovações mais relevantes nos espaços sociais, por comunidades e organizações sociais.

A inovação social possui propriedades específicas, as quais tornam compreensíveis a conexão e interdependência sistêmica dos processos das inovações social e tecnológica. Mas, mais do que entender o que é e como analisar este tipo específico de inovação, é preciso “interrogar criticamente as relações entre o sistema político-ideológico, a institucionalização opressiva e o comportamento coletivo” buscando, além dessa compreensão, “**identificar e sustentar oportunidades para estratégias e processos de desenvolvimento alternativos**” (MOULAERT; MACCALLUM; HILLIER, 2013, p. 21, tradução e grifo nossos).

O conceito de inovação social começou a ter suas primeiras definições nos anos 1970, por James B. Taylor e Dennis Gabor (BIGNETTI, 2011). Ela representou a mudança de paradigma pelo objetivo da inovação. Diferentemente de inovações tecnológicas⁴⁰, que visam invenções a serem aceitas pela sociedade até se transformarem em inovações (HOWALDT; SCHWARZ, 2010), as inovações sociais possuem focos distintos. Primeiramente, tratam-se de

⁴⁰ As inovações tecnológicas foram inspiradas pelas concepções de inovação preconizadas por Joseph A. Schumpeter, a partir da publicação do livro *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* (Teoria do Desenvolvimento Econômico), lançado em 1912. Esse tipo de inovação tem ênfase a geração de novos bens ou novas qualidades de um bem, bem como na introdução de métodos novos para produção industrial de transformação. Tem como objetivo, ainda hoje, a geração de resultados econômicos a partir de combinações inéditas (BIGNETTI, 2011).

empreendedorismos⁴¹ sociais, organizações e movimentos sociais que iniciam o processo de mudança (BIGNETTI, 2011). E avançam ao envolvimento de agentes governamentais, os quais possuem papel fundamental para viabilizar as mudanças sociais (MULGAN, 2006). Outra definição coerente com a proposta desta pesquisa é feita por Moulaert, MacCallum; Hillier (2013, p. 16, tradução nossa, grifo nosso):

Inovação social significa promover a inclusão e o bem-estar por meio da **melhoria das relações sociais e dos processos de empoderamento**: imaginar e buscar um mundo, uma nação, uma região, uma localidade, uma comunidade que conceda direitos universais e seja mais inclusiva socialmente. **Mudança socialmente inovadora significa a melhoria das relações sociais** - micro-relações entre indivíduos e pessoas, mas também macro-relações entre classes e outros grupos sociais. Significa também um **foco nas diferentes habilidades pelas quais atores e grupos coletivos desempenham seus papéis na sociedade**.

Segundo Moulaert, MacCallum; Hillier (2013), a inovação social significa, portanto, melhoria no **processo**, sendo que este se dá pelas melhorias nas relações sociais e no **resultado**, ou seja, no que se objetiva com a mudança e se ela foi alcançada. Para tanto, um terceiro elemento está subsumido, e se trata do **conteúdo** dessa mudança. Esse conteúdo vai depender da condição analítica para compreender o status atual e onde se deseja chegar.

Do ponto de vista econômico, os aspectos mensurados da inovação dizem respeito a: condições subjacentes que impedem ou fomentam-na; quais recursos são necessários ou implementáveis; como fazer a gestão da inovação quanto a sistematização da inovação para substituir ou aprimorar a função empreendedora; impacto econômico e efeitos da inovação. Divergentemente, nas ciências sociais a relevância do aspecto social no processo da inovação é fundamental. O qual, vai delimitando o conceito de inovação social, direcionando o foco de análise sobre:

As pré-condições sociais e nos fatores de influência de inovações técnicas, na correlação entre o tecnológico e o social para o desenvolvimento social, o contexto institucional e a interação entre os envolvidos, a organização da inovação nas empresas e entre empresas, o problema do planejamento e da capacidade de gerenciamento e a incerteza dos resultados (HOWALDT; SCHWARZ, 2010, p. 10, tradução nossa).

O processo de inovação, nesse campo de pesquisa, repousa em condições que são descobertas ao longo do processo, assim como é o ambiente que proporciona a criação,

⁴¹ O termo empreendedor é mais adequado nesse contexto do que gestor, segundo Bignetti (2011). O autor defendeu a distinção pois o gestor normalmente parte de um arranjo organizacional já estabelecido (como no caso de um gestor ou conselheiro do Slow Food, por exemplo), enquanto o empreendedor social inicia suas ações a partir de uma ideia ou ideal com esforço pessoal para desenvolver projetos sociais relevantes.

surgimento e teste de inovações. A tecnologia resulta do caminho e do contexto na inovação social. As inovações sociais ganharam atenção nas ciências sociais e nos campos multidisciplinares pelos discursos da sustentabilidade; estruturas de governança; regulamentação; instituições; economia de trabalho; comportamento do consumidor; no uso de regimes e sistemas e no serviço eficiente e orientados às pessoas associado a inovações complexas em sistemas. (HOWALDT; SCHWARZ, 2010; BUCHANAN, 2016).

A inovação social vem da mobilização no contexto de herança sociológica, por movimentos de base e questionamentos acerca do bem-estar (MOULAERT; MEHMOOD, 2013). E, segundo os autores, essa herança deve ser preservada para a análise das aplicações de estratégias para responder às rápidas mudanças no cenário econômico e social. Essa herança desafia e cria novas oportunidades de abordagens econômicas e de desenvolvimento, tendo como desejo principal a mudança macrossocial emancipatória (MOULAERT; MEHMOOD, 2013). Tal qual a raiz da pesquisa-ação (DIONNE, 2007; THIOLENT, 2000).

Igualmente, o movimento urbano alimentar, exemplo de inovação social, surge de uma força de base em oposição ao sistema vigente, à lógica neoliberal e pós-capitalista (MAYE, 2019). Assim, no contexto de sistemas alimentares, as inovações sociais de base representam um caminho para desenvolver a capacidade das comunidades enquanto redes locais (KIRWAN; ILBERY; MAYE; CAREY, 2013; SONNINO, 2019). Essas redes podem formular o desenvolvimento de nichos inovadores, criando novas propostas de modelos de negócios mais sustentáveis. A ideia de nichos inovadores corrobora a de comunidades criativas do alimento (MANZINI, 2008; MERONI, 2008). Com base em Seyfang e Smith (2007 *apud* KIRWAN; ILBERY; MAYE; CAREY, 2013), esse tipo de inovação traz benefícios de dois tipos:

- **benefício 'intrínseco':** demonstráveis em nível comunitário: geração de emprego, desenvolvimento de habilidades ou geração de auto-estima e confiança. Esse benefício não tem apelo ideológico, apenas é pautado no bem-estar local. O benefício é considerado 'aprendizado de primeira ordem'.
- **benefício 'difuso':** escopo mais ideológico, com intenção de levar a transformações do regime dominante (baseado no mercado e orientado pela tecnocracia). Esse benefício é considerado 'aprendizado de segunda ordem', com altos níveis de conscientização, empoderamento e capacitação. As comunidades podem contribuir para 'mudanças de paradigma' profunda na sociedade.

Por ter origem de base sociológica, pesquisas que abordam o desenvolvimento de sistemas alimentares comunitários normalmente mencionam as temáticas de: capital social, segurança alimentar, saúde pública, impacto nos produtores, desenvolvimento econômico e demanda de consumidores (DELLER; LAMIE; STICKEL, 2017).

A partir do exposto, desde o contexto de surgimento, e das definições e critérios da inovação social, podemos perceber o **aspecto processual para envolver os principais agentes**, no intuito de dar-lhes voz para a construção do estilo de vida desejado, com **caráter emancipatório**, conforme mencionado por Moulaert (2013). Isso demanda o acesso à informação e geração de conhecimento sobre os princípios de sustentabilidade. A inovação social busca esse processo a partir dos objetivos traçados e do modo como coloca-os em prática. Percebemos, assim, a relação com as categorias de códigos apresentadas pela TIT (BUCHAN, 2017), na qual o poder foi apresentado como central para permitir a prática da mudança, a geração de novos valores e o alcance de resultados sustentáveis em sistemas alimentares. A Figura 13 demonstra os aspectos que estão relacionados à inovação social em sistemas alimentares comunitários (SACs).

Figura 13: Aspectos relacionados à inovação social para SACs.



Fonte: Elaborado pela autora com base na RSL (2019).

A partir das definições supracitadas, observamos que as inovações sociais devem ser analisadas e requerem reflexão acerca do tipo de estrutura relacional estabelecida, no sentido de garantir que sejam co-modeladas e orientadas para a prática social. Essa reflexão sociológica se dá pela inovação social enquanto interface para a “ação social”⁴², a partir do novo conjunto de comportamento, rotina e modos de trabalho gerados e quanto a contribuição para a saúde,

⁴² A ação social se trata de pessoas agindo conjuntamente para alcançar um interesse comum, e inicia após uma negociação racional entre os diferentes agentes para sua implementação (MOULAERT; MEHMOOD, 2013).

bem-estar, eficiência e eficácia de novas organizações, arranjos e experiências sociais. **A ação social, ou ação coletiva, tem na interação sua ação central para alcançar novas relações ou estruturas sociais** (KIRWAN; ILBERY; MAYE; CAREY, 2013). Do ponto de vista da pesquisa sobre inovação social, significa observar a qualidade das inovações a partir das interações e relações estabelecidas que sustentarão, ou não, sua continuidade (MANZINI, 2017; KRUCKEN, 2009).

O contexto atual coloca novos fatores que influenciam e potencializam, se bem usados, as inovações sociais. Manzini (2017) evidencia esses fatores por serem eles que dão um novo contexto empírico e de aprendizado social. Segundo o autor, a difusão de tecnologias de informação e comunicação contribuiu para aumentar ainda mais a possibilidade de colaboração e comunicação entre os envolvidos, alcançando novos e complexos modelos organizacionais que desafiam os tradicionais e predominantes. De certo modo, essas novas estruturas contribuem para diminuir as polaridades até então existentes, como consumidor *versus* produtor. Implicando às inovações uma dimensão tanto local, quanto global; sobrepondo o papel de produtores aos de consumidores e faz convergir as necessidades e motivações pessoais pelo aumento de participação coletiva. Isto traz para as inovações sociais o desafio de criar sentidos que sejam percebidos pelas pessoas, envolvendo-as no processo de transformação (MANZINI, 2017).

Moulaert; Mehmood (2013) propuseram o “holismo social” como método de pesquisa que pode ser apoiado por diferentes teorias, como no caso da teoria geral dos sistemas adotada nessa pesquisa. Neste método, compete aos pesquisadores e agentes envolvidos entender os mecanismos que promovem as desigualdades e injustiças e buscar uma visão ampla, histórica e contextual, para formular maneiras de implementação de mudanças que transformem tais mecanismos em estratégias e processos inclusivos. Uma das condições para esta transformação é a reordenação dos domínios (opressores e excludentes) em ações inovadoras e o fortalecimento institucional entre estado, mercado e sociedade civil, pois são domínios interdependentes e inter-relacionados. Os autores propuseram, ainda, a aproximação do pragmatismo com o holismo para sustentar a base ontológica das pesquisas em Inovação Social. Uma vez que o pragmatismo irá analisar e avaliar a **qualidade das soluções**, mas vai além e estende-se: “**também ao papel da ação coletiva e políticas públicas para garantir essas condições** de qualidade”, enquanto “o holismo, em complemento, nos dirá para identificar os diferentes temas, padrões e relações que ajudarão a entender por que a qualidade da habilitação é garantida ou está ausente” (MOULAERT; MEHMOOD, 2013, p. 451, tradução nossa).

As inovações sociais passam a identificar um número cada vez maior de pessoas que devem ser envolvidas, visando conexão com instituições, organizações, governos de diferentes redes e sistemas em níveis locais, regionais, nacionais e internacionais. O sucesso das mesmas é cada vez mais decorrente de um estilo de inovação aberta e de código aberto, em um diálogo constante entre as áreas da economia, educação, políticas e com a sociedade civil, de modo abrangente, inclusivo e participativo (HOWALDT; SCHWARZ, 2010; MANZINI, 2017; BALLANTYNE-BRODIE; TELALBASIC, 2017). Por trás do seu sucesso, o elemento que possibilita o diálogo e a construção colaborativa, é o conhecimento. Gerar conhecimento, adquirir, difundir, regular, aplicar e usar são as funções primordiais da inovação social. Para tanto, a interação entre os envolvidos é central para proporcionar a coesão social, a qual possibilita o empoderamento (HOWALDT; SCHWARZ, 2010).

A qualidade de cooperações dos agentes heterogêneos e arranjos intermediários, fatores considerados na organização dos processos de ação e aprendizagem coletivas, influenciam na capacidade da inovação. Isso significa que, antes de qualquer estrutura relacional e de parcerias serem estabelecidas, é etapa inicial conhecer os componentes individuais (as pessoas que compõem a comunidade na qual a inovação social deseja ser realizada). O reconhecimento acerca das habilidades dos envolvidos, vai direcionar as ações e também orientar o quanto podem influenciar a capacidade da inovação (HOWALDT; SCHWARZ, 2010).

A fim de esclarecer o modo de operacionalizar o processo de inovação social, Moulaert; MacCallum e Hillier (2013) destacam quatro características:

- [1] Considerar a complexidade e as propriedades dinâmicas tanto do mundo social, quanto das nossas abordagens, para poder entender e alterar, alcançando transformações estruturais dos sistemas descontínuos e imprevisíveis. A partir disso, buscar reconhecer as potencialidades das relações (inclusive entre os pesquisadores e agentes sociais) historicamente constituídas, para visualizar o caminho entre o mundo como ele é e o mundo emergente que queremos;
- [2] Adotar a pesquisa-ação em sua essência e raiz, reafirmando-a como metodologia de problematização-transdisciplinar, para estudos de caso particulares, capaz de gerar conhecimento compartilhado desde a formulação das questões de pesquisa relevantes. Este método dialoga com o pensamento de design colaborativo, uma vez que busca compreender as necessidades de inovação pelo

olhar da comunidade e permite uma análise do que realmente precisa ser feito do ponto de vista do design;

- [3] Abordar um problema a partir da postura inclusiva e colaborativa do ponto de vista teórico, incluindo uma meta-estrutura que demonstre a complexidade do mundo e também com teorias que iluminam aspectos específicos dos desafios da inovação social;
- [4] A análise deve ser reflexiva, o que leva a necessidade de coerência com suas premissas ontológicas. Isso significa dar lugar ao papel dos agentes críticos envolvidos no processo da pesquisa-ação, para que realizem as avaliações.

A inovação social é um pré-requisito ou componente do processo de mudança social ou de sua modernização. Não está limitada a uma ação de governo ou de engajamento em estruturas institucionais e regulatórias, como as reformas (HOWALDT; SCHWARZ, 2010). São as ações coletivas em busca de uma meta-estrutura, para reorganizar o modo do estado atual e, quem sabe, alcançar um estado permanente e padrão (HOWALDT; SCHWARZ, 2010).

Questões que permeiam as inovações sociais e que possibilitam muitas experimentações estão na geração de economia social⁴³, enfatizando a dimensão humana; novos modelos de governança para criar soluções colaborativas e abertas, rompendo com os silos governamentais; buscar formas de medir e avaliar os sucessos dessas inovações partindo do que importa para a sociedade, uma vez que as respostas para o que é bom, nesse caso, não são diretas e podem ser questionadas continuamente pelos envolvidos; novas estruturas e infraestruturas organizacionais que consigam atuar de modo aberto e social, facilitando a participação social ativa, o que demanda projeto de plataformas que habilitem essa dinâmica; coalizões e redes, relacionado ao empreendedorismo cívico, no qual o impulso para inovação vem de uma rede ampla (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; MANZINI, 2017).

⁴³ Resultante de uma ajuda mútua, troca, caridade e demais formas, entre Estado, mercado e economia de serviços, as quais são diferentes de uma economia baseada na produção e no consumo de bens. Na economia social o uso de redes distribuídas para sustentar e administrar relação são intensos; as fronteiras entre consumo e produção são indefinidas; o consumo é pautado pelo cuidado e manutenção e não em benefício individual; os valores e missões por trás dos negócios e organizações tem importante papel como fator de decisão para sua adesão (MANZINI, 2017).

2.4.1 Design para inovação social

O design, a partir dos anos 1960, começou a se aproximar das questões ambientais e de responsabilidade social, juntamente a um movimento crescente em vários campos (MULGAN, 2006). Papanek (2014) foi um dos primeiros a teorizar sobre os impactos sociais do design, e um dos primeiros a sinalizar sobre a importância de facilitar por meio do design, adotando a lógica de uma ecologia humana. A história do design para a inovação social no Brasil teve como ponto de destaque a vinda de Ezio Manzini, entre 2007 e 2008, para ofertar o curso "Design, Inovação Social e Desenvolvimento Sustentável" (DESIGN.ISDS), o qual foi promovido pelo Programa de Engenharia de Produção da COPPE-UFRJ, e foi financiado pelo programa Escola de Altos Estudos da Capes (CIPOLLA, 2017). Nesse período, a rede *Design for Social Innovation and Sustainability* (DESIS, www.desis-network.org) estava iniciando suas atividades e pesquisas. O projeto *Emerging Users Demands for Sustainable Solutions* (EMUDE) inspirou a criação da rede, a partir de experiências que foram sendo acumuladas, assim como o *Creative Communities for Sustainable Lifestyles* (CCSL), atuando com pesquisas em contexto africano, brasileiro, chinês e indiano (CIPOLLA, 2017). A rede DESIS tem tido grande importância para o reconhecimento do papel do design para a promoção da inovação social, na qual mais de 40 laboratórios vinculados a universidades em vários países desenvolvem pesquisas nessa temática. O NASDESIGN-UFSC é um desses laboratórios vinculados à rede, e vem desenvolvendo pesquisas visando inovação social por meio de atuações em comunidades criativas, instituições sociais e ambientais e junto a outros agentes comprometidos com o desenvolvimento sustentável.

Com influência desse momento, e também com base em pesquisas, sobretudo, europeias nessa temática, as pesquisas de design para a inovação social se voltaram aos questionamentos sobre como realizar uma transição social para a sustentabilidade. Assim, foram sendo distinguidos os conceitos de design social e design para inovação social. Na qual, Manzini (2017) destaca o objetivo de cada atuação do design como diferenças substanciais. O design social vai lidar com situações de extrema problematização, emergenciais, buscando contornar casos em que nem o mercado e nem o governo conseguem solucionar, ele entra como um interveniente de urgência. Já o **design para inovação social**, assim como toda inovação, visa desenvolvimento e crescimento de uma comunidade, cidade, país⁴⁴, ou outras instâncias

⁴⁴ Enquanto objetivo estratégico real, a inovação social tem moldado subprocessos e elementos de mudança social nos níveis micro, meso e macro (HOWALDT; SCHWARZ, 2010).

de aplicação. Nesse sentido, não deve cair na postura assistencialista, deve sempre reconhecer a capacidade e facilitar a autonomia das pessoas a quem o design esteja atendendo, usando da criatividade da profissão para propor novas visões e novas formas de desenvolvimento e economia. Portanto, reconhece o fator econômico como um meio de garantir novas inovações.

Corroborando tal posição, Buchanan (2016) menciona que toda inovação tem como principal indicador de qualidade à criação de uma cultura interna. Nesse caso, seria proveniente do resultado da intervenção do design em um contexto social, como comunidades do alimento, por exemplo, em que garantiria a apropriação dos conhecimentos, das práxis para que a comunidade atuasse de maneira sustentável. Os indicadores acerca da cultura e das características de inovação social oferecem as condições para inovar, mais do que atribuir responsabilidades, trata-se de cocriar um ambiente propício para inovar. Para conceber esse ambiente, o design utiliza da sua própria cultura, do processo dialógico e da sua criatividade para dar qualidade às experiências colaborativas (MANZINI, 2017). Esse contexto faz com que a própria comunidade passe a enxergar que os bens e serviços devem servir a ela mesma, onde o ganho econômico e o lucro devem ser utilizados como elemento de sustento das organizações com a finalidade de fortalecer suas capacidades inovadoras, visando a constante transformação e melhorias sociais (BUCHANAN, 2016).

Manzini (2017) apontou algumas **premissas do design para a inovação social**:

- Conceito de social é abordado em sentido amplo, considerando a maneira pela qual as pessoas geram formas sociais;
- Produz soluções significativas, baseadas em novas formas sociais e novos modelos econômicos;
- Lida com todos os tipos de mudança social voltadas à sustentabilidade, atuando em todas as classes sociais, de pobres à classe média e alta, pois objetivam soluções com menos impacto ambiental e a regeneração de bens comuns, reforçando o tecido social.

Assim, o design para inovação social está atrelado a uma transformação sociotécnica impulsionada tanto pela mudança social, quanto por ela orientada. Diferentemente de inovações em outras dimensões, que costumam ter a tecnologia como propulsora e não a esfera social. Isso não significa que o uso da tecnologia não contribua para a difusão de inovações sociais, inclusive, deve ser explorada nesse sentido, tal como mencionado por Sonnino (2019) para

formar redes de sistemas alimentares sustentáveis e conectar diferentes agentes em nível global (MANZINI, 2017).

As inovações sociais se concretizam por novas “práticas, instituições, ritos, técnicas, costumes”, as quais podem gerar, conseqüentemente, **inovações tecnológicas sociais pelo processo de aprendizagem e geração de conhecimento**, e são produzidas pelos agentes sociais das diferentes esferas da vida, dentre elas da ciência e dos negócios, mas não exclusivas destes campos (HOWALDT; SCHWARZ, 2010, p. 4). A vida cotidiana permite o desenvolvimento de muitas inovações sociais sem que as pessoas envolvidas possuam qualquer especialização necessariamente (MANZINI, 2017). Pois, o “social” nesse campo de pesquisa significa o aspecto normativo do termo, o qual diz respeito a geração de bem comum, sobre o qual todos podem participar, uma vez que compõem o tecido social na sua heterogeneidade intrínseca (HOWALDT; SCHWARZ, 2010). Por isso, as pesquisas nessa área são, normalmente, empíricas, no sentido de buscar estabelecer o grau positivo das mudanças com as comunidades envolvidas, e quais mudanças foram realmente postas em prática (KIRWAN; ILBERY; MAYE; CAREY, 2013).

Inovar socialmente demanda a constituição de uma unidade coletiva, esta deve ser estabelecida para ter capacidades organizacionais, sustentada pela aprendizagem cognitiva e racional (HOWALDT; SCHWARZ, 2010). Para isso, alguns mecanismos estratégicos podem ser utilizados, conforme apresentado no Quadro 9. O objetivo de um processo por meio da colaboração, tem intuito de organizar o próprio processo da mudança por meio do aprendizado por ele promovido, por desenvolver as pessoas e suas habilidades, aprimorando a capacidade reflexiva e de tomada de decisão conscientemente (HOWALDT; SCHWARZ, 2010). Manzini (2017, p.67) define o codesign como um processo em que o especialista de design “concebe e intensifica a multiplicidade de iniciativas de design a serem promovidas em diferentes nós da rede de design”.

Quadro 9: Mecanismos para a inovação social

Autor/a	Descrição
Moulaert et al. (2005, p. 1976)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfazer necessidades humanas que atualmente não são satisfeitas, tendo como foco o conteúdo ou produtos reais; 2. Enfatizar o processo de mudanças na dinâmica das relações sociais, visando aumentar os níveis de participação (principalmente daqueles excluídos de alguma maneira); 3. Capacitar os envolvidos, para aumentar a capacidade de ação sociopolítica e acesso a recursos.
Adams e Hess (2008, apud KIRWAN;	<ol style="list-style-type: none"> 1. Focar na construção de ativos e não na necessidade (deixa implícita a condição de gerar autonomia para a comunidade); 2. Reconhecer a própria comunidade como agenda social capaz de gerar mudanças.

ILBERY; MAYE; CAREY, 2013)	
Howaldt; Schwarz (2010, p. 58-59)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compreender o significado particular da atuação de um coordenador para realizar as transmissões das diferentes inovações de grupos e atores pertinentes; 2. Valorizar a interdisciplinaridades, heterogeneidade, recursividade e reflexividade do processo criativo; 3. Enfatizar requisitos históricos, culturais e organizacionais (visão sistêmica); 4. Oportunizar maior inclusão das pessoas no processo de "co-criação" pela "atração social" para atuação em políticas públicas; 5. Usar conceitos e instrumentos desenvolvidos pessoalmente para analisar a dinâmica de atores e a dinâmica de exploração; 6. Adotar perspectiva sistêmica, considerando os sistemas nacionais de inovação por meio de pesquisa, desenvolvimento, produção e marketing em simultânea otimização por um processo interativo
Manzini (2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ter a figura do especialista em design para usar habilidades e competências de identificação de casos promissores; 2. Reconhecer que estes casos promissores se baseiam em ideias e serviços pré-existent, demandando buscar a essências dos problemas para adotar novas estratégias que levam a novos resultados, novas práticas, novos métodos; 3. Cabe ao especialista em design identificar e transformar os casos promissores em soluções mais eficazes, atrativas (socialmente aceitáveis), acessíveis, duradouras e potencialmente replicáveis; 4. Reconhecer o papel dos promotores de inovação social para agrupar entusiastas competentes (engajar) e conseguir ativar e consolidar organizações e instituições duradouras em todos os níveis sociais;

Fonte: elaborado pela autora com base na revisão de literatura.

Algumas ações de design podem ser tomadas para direcionar e gerar o processo de codesign: “conduzir e divulgar uma análise etnográfica; mapear de maneira eficaz os recursos físicos e sociais; criar artefatos de comunicação voltados para abastecer um diálogo sobre o futuro que fomente escolhas entre alternativas; criar um protótipo ou projeto-piloto para tornar uma oportunidade mais tangível” (MANZINI, 2017, p. 78). Essas ações facilitam na comunicação com públicos mais diversos e amplos e encaminham projetos de modo mais autônomo do ponto de vista da comunidade. O codesign é um processo de execução de projetos com abordagem experimental, pautada em testes, análises e avaliações pela comunidade, dando valor aos *feedbacks* coletados para alcançar maior valor social sobre os resultados. Esse processo busca soluções significativas primeiro pela divergência, ouvindo e organizando as diferentes opiniões dos envolvidos, e, depois, pela convergência de opinião, a partir da cooperação dialógica (MANZINI, 2017).

A partir das exposições de Manzini (2017, p. 76), podemos compreender que o design para inovação social resulta de um “emaranhado inextricável de visões abrangentes e culturalmente profundas de como o mundo poderia ser melhorado”. E representa tudo que o design “pode fazer para ativar, sustentar e orientar processos de mudança social na direção da sustentabilidade” (2017, p. 17). O design é adotado como mediação para capacitar melhores

relações entre as pessoas diretamente envolvidas e para ativar suas habilidades e capacidades de transformação da sociedade. Para tanto, o design para inovação social deve possuir uma dimensão crítica, cultural e criativa, o que depende de uma estrutura.

Assim, um “design de estrutura” busca: [1] criação de uma cultura; [2] um sistema institucional; [3] política pública favorável. Nesse sentido, Manzini defendeu que o processo de codesign deve ser interpretado em dois níveis de resultado de seus projetos: [1] na avaliação do impacto sobre processos particulares de codesign e, portanto, o quanto avançou em seus propósitos (como regenerar um bairro, desenvolver nova rede de alimentos...), com mudanças incrementais; e [2] na avaliação do impacto sobre o contexto mais amplo: na cultura, nas instituições ou nas visões compartilhadas por quem vive no local interferido, buscando resultados mais radicais, capazes de transformar a cultura amplamente.

A partir do exposto, podemos pontuar que a análise científica desempenha um papel crucial na inovação social, e é de extrema importância para o design da ação coletiva (MOULAERT; MACCALLUM; HILLIER, 2013). A partir da análise, as necessidades e preferências são reveladas, além do olhar sistêmico sobre o contexto e trajetória histórica dos problemas (sustentado na teoria) que permite desvelar as causalidades da atual situação. Essa postura permite o real progresso humano, representando um pragmatismo⁴⁵ progressivo. A partir de tal compreensão, é possível combinar as habilidades e conhecimentos da ciência com o campo prático e negociar soluções e estratégias colaborativamente (MOULAERT, MACCALLUM; HILLIER, 2013; MANZINI, 2017).

2.4.2 Comunidades Criativas

Como vimos, as inovações sociais são respostas de comunidades que se mobilizam para buscar mudanças. São em situações de crises que as comunidades recorrem, não só aos governos, mas às organizações de apoio (AGOSTINI; VIEIRA; TONDOLO; TONDOLO, 2017). Referente a esse tipo de engajamento o conceito de comunidade criativa foi cunhado.

Desde o começo dos anos 2000, um grupo de pesquisadores internacionais, o qual mais tarde fundaria a rede DESIS, buscava compreender o "fenômeno de comunidades criativas". A

⁴⁵ De acordo com Moulaert; MacCallum e Hillier (2013, p. 444) o pragmatismo tem como um de seus principais princípios, enquanto "filosofia da ciência e agência intelectual reflexiva, é que as teorias devem ser robustas no sentido de refletir os aspectos da realidade", os quais são importantes para uma agenda de design que vise ação coletiva. Significa que a teoria sustenta as observações e contribui para aprendizados significativos "da prática relevante na ação coletiva".

partir desse momento, as pesquisas para entender e capacitar, por meio do design, pessoas criativas e inovadoras do cotidiano nunca parou. Podendo ser desenvolvidas em diferentes tipologias, adotando a pesquisa-ação como método de envolvimento dos participantes. As pesquisas na Politécnico de Milão, pelo laboratório DESIS, têm desenvolvido abordagens e métodos para inovação social pelo design a fim de potencializar e fomentar as comunidades criativas (MERONI; FASSI; SIMEONE, 2013).

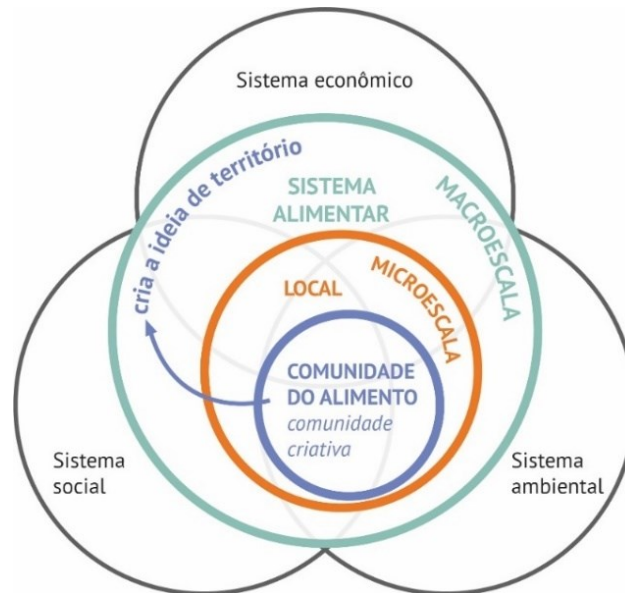
As comunidades criativas representam o esforço coletivo em buscar novas organizações sociais e de produção diferentes das do modelo vigente (MANZINI, 2008). Elas se caracterizam a partir da colaboração e diálogo entre pessoas, buscando desafiar as normas vigentes, que as colocam em situações desfavoráveis, para suprir suas necessidades ou criar diferentes oportunidades para a sociedade, pensando no bem-comum (MANZINI, 2008). Assim por meio da “combinação de diferentes elementos, como uso de ferramentas, adequação de infraestrutura e compartilhamento de trabalho” as comunidades criativas vão se desenvolvendo e agindo, impulsionando novos processos sociais (FREIRE; OLIVEIRA, 2017).

Elas ajudam a tornar os subsistemas mais ricos e mais variados. Nesse sentido, desenvolver comunidades criativas influencia no desenvolvimento territorial. O território (macroescala) é um sistema no qual os lugares (microescala) e comunidades estão imbricados. Ele resulta de sua trajetória histórica e dos processos de evolução, no qual as comunidades e os lugares vão compondo essa história, a sua riqueza, a sua diversidade. Ainda, conforme Meroni (2014, p. 14 *apud* BALLANTYNE-BRODIE, 2018, p. 1033) o território é uma “unidade de um lugar e a maneira como as pessoas agem e existem dentro dele enquanto desenvolvem um senso de pertencimento e propriedade”. Significa que as comunidades criativas modificam os territórios, podendo expandir seu raio de alcance em uma cultura mais ampla, de longo prazo e para a sustentabilidade (MANZINI, 2017), possibilitando mudanças sistêmicas em diferentes estruturas a partir de suas ações. Na Figura 14, buscamos demonstrar essa relação de território e local dos sistemas alimentares, exaltando que estas diferentes escalas são interdependentes. Pela figura, também buscamos demonstrar que a sustentabilidade dos sistemas alimentares sofre influência dos resultados gerados desde o nível local, pois as atividades desenvolvidas desde este nível causam impactos nos sistemas econômico, social e ambiental.

Nesse sentido, o design colabora como catalisador junto a essas comunidades, no intuito de potencializar a sua transformação. Pois, como pudemos perceber, as inovações sociais são não materiais, com resultados materiais sendo complementares (por exemplo: alimentos

frescos, uma nova cozinha comunitária); o seu foco é a **construção de ativos**, não as necessidades (realização)” (MAYE, 2019, p. 22) em si.

Figura 14: Relação de macroescala e microescala nos sistemas alimentares.



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Manzini (2017).

Para atuar nessas comunidades, o design pode conceber inovações do modelo de interação “entre pares”, *peer-to-peer* (MANZINI, 2008), no qual a comunidade conta com uma “intervenção de instituições, organizações cívicas ou empresas (interações ‘de cima para baixo’)” (2008, p. 75), para obter acesso às informações, capacitações e formações necessárias ao seu modelo criativo. A rede estabelecida nesse formato contribui para sustentar a comunidade até atingir um nível de amadurecimento tal, para que não dependa mais das parcerias externas. Esse enredo de relações e interações é que sustentam o processo criativo e faz com que “o enfoque do design se desloque do projeto de dispositivos sociotécnicos para o enredo projetual com os demais processos que concorrem à aprendizagem e à inovação social” (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016, p. 248). O processo de codesign nesse modelo vai projetando uma “inteligência distribuída, em que as informações e os conhecimentos podem ser mais bem difundidos entre os componentes da rede” (FREIRE; OLIVEIRA; 2017, p. 118).

Segundo Meroni (2008), o design para inovação social é mais coerente quando direciona o foco para a comunidade, e não para o indivíduo, uma vez que esse tipo de inovação demanda uma mudança sistêmica e duradoura. Para projetos de design para comunidades, é preciso estar atento, observar e descrever os comportamentos sociais, os quais são ricos em

significados e detalhes que fundamentam as boas narrativas para comunicação e acesso à comunidade, para proporcionar sua participação ativa e positiva. Por isso, Meroni; Fassi e Simeone (2013) mencionam o uso da pesquisa-ação e ações de campo para viabilizar o codesign. A pesquisa-ação é defendida, por estes autores, como um método adequado ao ativismo de design junto às comunidades criativas.

Manzini (2019); Meroni; Fassi e Simeone (2013) destacaram o papel ativista do design (*design activism*). Isso quer dizer que o design não mais precisa se acomodar ou se encaixar dentro das leis para segui-las na projeção de suas soluções. O design ativista aponta para uma abertura de outras possibilidades, de atuação mais constante e representativa de construção de sociedade, estando mais ao lado das comunidades para contribuir com proposições de novas leis e programas que atendam às reais necessidades.

O NASDESIGN também tem atuado desde 2006 em comunidades criativas, a partir da abordagem sistêmica da gestão de design. Os seus objetivos de atuação nessas comunidades podem ser compreendidos na Figura 15:

Figura 15: Objetivos de intervenção em comunidades criativas do NASDESIGN



Fonte: Aros (2016)⁴⁶

A prática projetual do NASDESIGN se dá a partir desses objetivos. O NASDESIGN busca criar autonomia nas comunidades para que possam se desenvolver de forma sustentável após a intervenção do design, e segue uma proposta de etapas projetuais que será apresentada no tópico 3.3.2. Por isso, o resultado aplicado da tese é a o Guia de Design enquanto SH, para apoiar a comunidade criativa do Slow Food a dar continuidade nos aprendizados gerados pela pesquisa-ação, renovando-os conforme novos projetos vão sendo realizado, apoiados pelo guia.

⁴⁶ Disponível em: <http://nasdesign.herokuapp.com/#designing>. Acesso em: 20 nov. 2019.

2.4.3 Infraestrutura para inovação social em sistemas alimentares comunitários

Como mencionamos anteriormente, a ação coletiva depende de um acordo entre as pessoas envolvidas para agirem conjuntamente no processo de mudança. Nesse contexto, o surgimento de infraestruturas que apoiam as inovações sociais representa estratégias para concretizar essas ações. Este termo foi introduzido por Leigh Star e apropriado por Pelle Ehn, na Universidade de Malmö (MANZINI, 2017). Para Ehn, uma infraestrutura representa “trilhos de uma ferrovia ou a internet, não é reinventada a toda hora, mas está ‘encravada em’ outras estruturas materiais” (*apud* MANZINI, 2017, p. 169). Pela perspectiva de Manzini, essa conceituação tradicional permite trazer ao design uma reflexão sobre ir além do próprio projeto de design, buscando uma concepção enraizada que modifica o sistema sociotécnico em profundidade, na qual o design busca criar as “condições efetivamente favoráveis para vários projetos de vida e várias organizações colaborativas” (2017, p. 169). Assim, o design vai operar por meio de infraestruturas habilitantes.

De acordo com Manzini (2017), os sistemas distribuídos passam a moldar novas formas de infraestruturas comportamentais e relacionais. Esses novos sistemas sociotécnicos possuem uma característica horizontal, permitem novas relações entre pequenas e largas escalas, entre o local e o global, forçando a criação de soluções diferentes das do modelo de produção dominante assim como uma nova infraestrutura tecnológica.

Os sistemas de infraestrutura alimentar também podem ser vistos como modelos distribuídos e resilientes⁴⁷, amparados por uma ampla rede de intercâmbio (de recursos, de conhecimento, de métodos) e inovações tecnológicas (como plataformas, ferramentas específicas, organizações sistêmicas). De acordo com Manzini (2017), existem duas vertentes que desafiam os sistemas alimentares. Uma diz respeito à agricultura, na busca por resiliência e soluções mais sustentáveis em preocupação com a dependência de produtos químicos nocivos à saúde ambiental. A outra, é relacionada a uma corrente de inovação fundamentada pela preocupação da qualidade da alimentação, do cultivo, e do sistema como um todo, na qual o movimento *slow food* tem grande influência. Aspectos como “experiência alimentar” e

⁴⁷ A noção de resiliência tem sido trazida para o Design em pesquisas que abordam a temática da sustentabilidade e inovação social, sobretudo com a contribuição de Manzini (2017) em suas pesquisas. Para o autor: “Resiliência, quando se refere a sistemas sociotécnicos, significa a capacidade do sistema de lidar com o estresse e as falhas sem desmoronar e, mais importante, aprender com a experiência”. Ou seja, os projetos de design para inovações sociais devem assegurar ao máximo que os sistemas sociotécnicos consigam lidar com diferentes adversidades, em um processo contínuo de aprendizagem que gere novos “*in-puts*” nos sistemas. Mas, não significa que essa noção deva ser exaltada num sentido negativo (como muito tem sido empregada). Manzini (2017) reforça que uma sociedade resiliente é aquela que possui diversidade cultural e a criatividade para se reinventar sempre que preciso.

“qualidade da proximidade” são os que motivam essas inovações, na busca por valorizar e criar uma qualidade percebida, a qual tem relação direta com o lugar de onde provém o alimento e todo seu processo de produção (MANZINI, 2017, p. 33).

As infraestruturas habilitantes buscarão focalizar o compromisso de longo prazo, por meio de uma estrutura aberta de design. Portanto, são sustentadas por um processo contínuo de construção de relações com diferentes agentes, alocando bens flexíveis tanto de tempo, quanto de recurso (MANZINI, 2017). Elas têm o intuito final de serem empoderadoras das comunidades criativas. Vezzoli (2010, p. 41), ao explicar sobre o método de Sistema Produto-Serviço (PSS), denominou a criação desse tipo de infraestrutura como **design das relações entre os envolvidos**, no qual o objetivo é “projetar e promover formas inovadoras de interação e de parceria entre atores socioeconomicamente relacionados, para responder a uma demanda específica de bem-estar” que gera a satisfação⁴⁸ dos envolvidos. Logo, a sustentabilidade de uma solução habilitante depende também da imaginação e promoção de novas “conexões”. Manzini (2017, p. 187) expôs alguns elementos que podem compor uma infraestrutura habilitante:

- **Plataformas digitais** para conectar as pessoas e para tornar a auto-organização mais fácil e mais eficaz;
- **Espaços físicos** para dar aos participantes oportunidade de se envolver e/ou trabalhar juntos;
- **Serviços de logística** em apoio a necessidades organizacionais relativas à mobilidade de pessoas e coisas;
- **Serviços de informação** para recomendações sobre o que fazer e como e para criar repositórias de experiências;
- **Serviços de avaliação** para monitorar atividades e resultados;
- **Serviços de comunicação** para esclarecer e divulgar as motivações por trás de organizações colaborativas, os seus cenários de referência e os resultados desejados ou já alcançados;
- **Serviços de design** especializado a conceber; desenvolvimento e sistematização de todos os artefatos previamente indicados, de maneira colaborativa.

⁴⁸ A satisfação é entendida por Vezzoli (2010) neste contexto como algo além do produto, mas todo um conjunto de proposições (seja produto, serviço ou atores relacionados) que auxiliam a melhorar o bem-estar, atendendo determinada demanda de necessidades e desejos.

Diversos são os elementos que compõe essa infraestrutura, e estes devem ser justificados pelo entendimento e análise das necessidades de cada comunidade (MOULAERT *et al.*, 2013). Normalmente essa infraestrutura é oferecida às comunidades na forma de um *kit*, um conjunto de ferramentas pré-selecionadas, pela análise prévia das condições e situações pelo olhar do designer, “para inventar, adotar e adaptar as ideias que possam produzir melhores resultados” (MANZINI, 2017, p. 173), do mesmo modo que o designer pode se servir dessa infraestrutura para conseguir estabelecer uma relação com a comunidade. Como, por exemplo, adotando o *Human-Centered Design Toolkit* (HCD), no qual contém ferramentas para ajudar nos processos de ouvir, criar e implementar soluções, tendo em mente a sustentabilidade financeiras da mesma.

Segundo Freire; Del Gaudio; Franzato (2016, p. 244) a infraestrutura criada pelo design tem sua força para a mudança no sentido de proporcionar e estimular “relações e discussões produtivas da rede de intérpretes do social para continuamente adaptar soluções às mudanças contextuais”. Portanto, a atuação do design para inovação social passa a ir além da atuação no processo, ela busca criar uma infraestrutura com soluções habilitantes que permitam as adaptações contextuais por meio das relações, buscando a evolução constante dos contextos nos quais atua. A atuação do design vai buscar conectar diferentes experiências, realizar comparações e reunir conhecimentos para alcançar consciência resultante de todo o processo de inovação social (MANZINI, 2017). O designer passa da ativação do discurso projetual, para a ativação da “relação projetual” (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO; 2016, p. 244).

Infraestruturas para sistemas sociotécnicos, possui como característica, ainda, o caráter de difusão sobre o qual os subsistemas criativos se fortalecem. Para além da solução em si, localmente, a inovação social pelo design tem como intuito a replicabilidade por meio da difusão das suas soluções, buscando solidificar uma ampla rede inovadora. As estratégias de difusão fazem parte dos projetos de dispositivos sociotécnicos, assim o codesign se integra às infraestruturas, enquanto catalisador, para criar redes de agentes sociais (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016). Alguns exemplos de modelos de infraestrutura serão apresentados a seguir, para visualizar aspectos e componentes que podem facilitar a inovação social.

A Infraestrutura de Facilitadores de Atitudes (AFI), desenvolvida por Akenji e Chen, pelo programa da *United Nations Environment* (UNEP), foi criada para apoiar o trabalho de governos na conversão de sociedades e comunidades para estilos de vida mais sustentáveis. A partir do levantamento de fatores, pré-condições e mapeamento dos agentes-chave nesse

processo, é indicada a criação de plataformas de usuários para inovação, criando interfaces socioecológicas para promover o engajamento social. Para tanto, orientam aos governos a criação de esforços de facilitação, promovendo a prática como caminho de aprendizagem e conscientização, ou ambientes criados por facilitadores que promovam atitudes por meio da conscientização, educação, aceitação de novos modos de vida, criem normas que apoiem mudanças culturais. No Quadro 10, é possível ler os diferentes aspectos que envolve cada fator de uma vida sustentável e quais deles podem contribuir para sua implementação.

Quadro 10: Aspectos-chave e fatores para inovação social

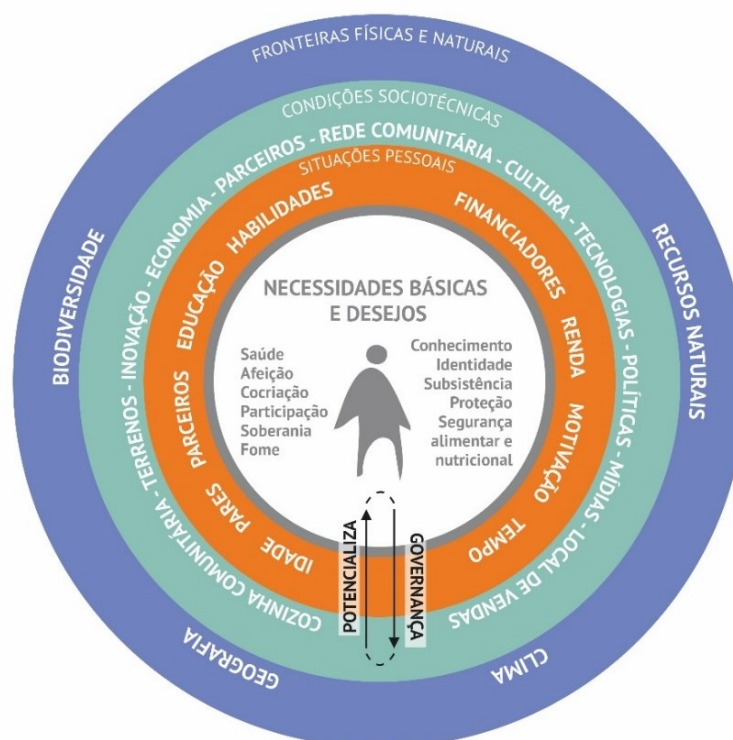
	ATITUDE	INFRAESTRUTURA	FACILITADORES
ASPECTOS-CHAVE	Stakeholders: Empresas; Comunidades; Cidadãos; Legisladores (agentes políticos)	Áreas de atuação: Normas; acordos; mercado; leis; instituições; organizações.	Domínios para sistemas de provisão: Mobilidade; produtos e serviços; lazer; habitação; alimentação.
FATORES DE CONTRIBUIÇÃO	Associações; conscientização, aceitação, educação, normas (apoiadas pelos legisladores).	Políticas, recompensas; penalidades, preços, produtores.	Design; lock-ins; segurança; materiais; acessibilidade; disponibilidade; conveniência; eficiência.

Fonte: Akenji; Chen (2016).

Enquanto facilitador, o design é mencionado como fator importante nesse processo, pois contribui para criar sistemas que proporcionem novos estilos de vida, inclusive na concepção de infraestruturas relacionais. Infraestruturas relacionais podem contribuir para mudança no sistema de valores comunitários. Pois, enquanto seres humanos, temos a necessidade de compartilhar rituais, valores e termos a aceitação social. Isso envolve a coesão social, e mudanças culturais são mais sustentáveis quando em grupos, quando os valores mudam coletivamente. Ainda, os estilos de vida, motivação e engajamento para mudança depende, além das soluções inovadoras, de programas ou planos de uma complexidade de fatores individuais, que perpassam as necessidades básicas e desejos (AKENJI; CHEN, 2016, HOWALDT; SCHWARZ, 2010). Para pensarmos em termos de criação de comunidades do alimento que contribuam para a mudança de sistemas alimentares sustentáveis, criamos uma rede (Figura 16) que representa estilos de vida com camadas de influência sobre as necessidades e desejos das pessoas com base no modelo proposto em Akenji; Chen (2016). Evidenciando,

nas condições sociotécnicas, alguns elementos de infraestruturas (tanto físicas, quanto relacionais) para sustentar sistemas alimentares comunitários.

Figura 16: Camadas de influências para motivações individuais em mudanças sistêmicas



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Akenji; Chen (2016).

Nessa mesma perspectiva de infraestrutura relacional, Ballantyne-Brodie e Telalbasic (2017) apresentaram uma adaptação do modelo SLOC (*small, local, open e connected*⁴⁹), proposta por Manzini (2017), para proporcionar sistemas alimentares sustentáveis, pautados pela estratégia da convivência e do empoderamento. O modelo de sistema alimentar proposto para escala comunitária se dá a partir do conceito de Tecelagem (interação relacional que precisa ocorrer entre designers, funcionários do governo local e cidadãos, como representado pela relação da tripla-hélice), e a partir deste, mencionaram ser capaz de criar uma “nova cultura e infraestrutura relacionada” (2017, p. S3090).

Para as autoras, o que garante a sustentabilidade futura e do caso de design, depende da efetividade de interações relacionais e da manutenção da colaboração entre as pessoas diretamente envolvidas. Assim, a infraestrutura relacional depende da compreensão dos valores

⁴⁹ No modelo SLOC, Manzini (2017) evidenciou a potencialidade das redes, por meio das tecnologias de comunicação e informação, em permitir a influência global no local. Localmente, elas poderiam estar conectadas e se adaptar as mudanças por meio dos seus nós, sendo modificados ou substituídos, mas dando continuidade ao funcionamento de todo o sistema.

e da viabilização de construção de valores mútuos. Em outras palavras, depende de valores compartilhados e de códigos sociais. Enquanto o modelo de Manzini (2017) dá ênfase ao caráter tecnológico – sistemas conectados, o modelo SLOW (onde o W é *woven*, tecido em português) (Figura 17), prioriza a interação relacional, como um processo anterior e mais humanizado. No qual o sucesso depende, primeiramente, da boa estrutura de relações locais. O tecido representa a tecelagem social, o engajamento e diálogo necessários entre cidadãos, designers e governo local para convergirem em um projeto de nova cultura que é lenta, local, aberta e tecida nas especificidades de cada contexto.

Para as autoras, o papel crucial dos designers no planejamento de sistemas alimentares comunitários inclui o envolvimento das pessoas no processo: de pesquisa; experimentação na vida cotidiana; construção de relacionamentos; prototipagem; elaboração de políticas e implementação de serviços a serem prestados por órgãos públicos. Ballantyne-Brodie e Telalbasic (2017) defenderam que o design, nesse contexto, não pode depender de modelos abstratos e formalizados, pois cada projeto – principalmente quando se considera o alimento na sua complexidade – possui suas próprias especificidades. Portanto, cabe ao designer capacitar as comunidades, a partir de suas próprias demandas, para continuarem o trabalho, autonomamente.

Figura 17: Modelo SLOW



Fonte: Ballantyne-Brodie;Telalbasic (2017, p. S3090, tradução nossa).

Nos estudos de caso apresentados pelas autoras, fica evidente a importância do governo em apoiar esse tipo de inovação. Nos dois casos, o interesse partiu dos governos locais que contrataram designers para pensar uma visão progressista de inovação socioeconômica a partir do rearranjo de “produção, processamento, distribuição, consumo e celebração” do alimento e comida (2017, p. S3088). As estratégias de design para criar infraestruturas relacionais devem ter como objetivo a geração de visões compartilhadas para o futuro, assim, os locais e comunidades estarão instrumentalizados para gerar leis que desbloqueiem soluções participativas (BALLANTYNE-BRODIE; TELALBASIC, 2017).

Com base nesse modelo (SLOW), Ballantyne-Brodie (2018) apresentou, em artigo mais recente, uma estrutura de design que facilita o convívio alimentar a partir de estratégias relacionais e táticas (apresentadas no Quadro 11). Segundo a autora, a partir do convívio alimentar é possível uma mudança comportamental a respeito dos sistemas alimentares, alcançando engajamento e novos modelos de organizações.

Quadro 11: Diferentes estratégias de design de convívio alimentar.

Estratégias relacionais	Estratégias táticas
Celebrando rituais	Infraestrutura rígida e flexível
Formando relacionamentos	Trabalho de eventos
Narrativa	Zona autônoma permanente (PAZ)
Criando novas rotinas	Zona de autonomia temporária (TAZ)
Aprendendo novas habilidades	Extra-disciplinaridade
Adquirindo novos conhecimentos	Elaboração de políticas
Conversas	Momentos

Fonte: Ballantyne-Brodie (2018).

Por trás dessas estratégias, que buscam o envolvimento das pessoas para uma mudança cultural e comportamental na valorização do alimento em toda sua complexidade sistêmica, está o diálogo, a comunicação com pessoas. O aspecto dialógico é intrínseco ao design, sobretudo no design para inovação social. O interesse por conquistar uma aproximação com as pessoas para quem se projeta fizeram com que autoras como Cipolla (2007) e Pinto (2016) recorressem à antropologia relacional buberiana, discutida rapidamente logo a seguir, em suas teses de doutorado. Ainda, Cipolla e Manzini (2009) realizaram um estudo para conceituar o que seria um serviço relacional de design, o resultado é sintetizado no Quadro 12:

Quadro 12: Diferenciação de serviços padrão e relacional pela perspectiva buberiana

Tipo de serviço:	Serviço padrão	Serviço relacional
Enquadramento na estrutura buberiana:	Eu-Isso	Eu-Tu
Característica do serviço:	As operações ocorrem pela lógica mecânica - cumprir a função operacional. Podendo o serviço se dar de modo anônimo, independente de quem está por traz de sua realização. O aspecto relacional não é visto como essencial na operação desse tipo de serviço. Agentes e clientes executam funções predefinidas. Tende a se concentrar nos "hows" de uma ação, e não nos "porquês". Tem como principal critério de avaliação da qualidade o aspecto quantitativo, geralmente relacionado à produtividade das pessoas envolvidas.	Incentiva e se baseia nas relações interpessoais. E sua eficácia - na sua operação - considera fortemente a qualidade das relações estabelecidas entre as pessoas. As pessoas que fazem parte das relações estabelecidas cumprem papéis relevantes no sistema interpessoal, no sentido de que sua substituição pode causar reações indesejadas. Essas pessoas são responsáveis por produzir mais do que um serviço, mas histórias e identidades comuns. Alcançam benefícios ambientais pois se concentram em "ações" e "relações" e não em "coisas".

Fonte: Cipolla; Manzini (2009)

A mecanização da operacionalização dos serviços é um reflexo do processo de industrialização (CIPOLLA; MANZINI, 2009). Essa lógica de racionalização substituiu, em grande quantidade, por exemplo, os estabelecimentos locais por redes internacionais de supermercados. Nesse sentido, as interações entre as pessoas também sofreram impacto pela racionalização mecânica em muitos momentos de interação e possíveis relações. As pessoas passaram a buscar nos serviços uma resposta automática – venda e compra –, e não uma oportunidade de socialização. Houve, portanto, uma redução de contato interpessoal em muitos serviços (CIPOLLA; MANZINI, 2009).

Sobre a antropologia buberiana, vale uma rápida discussão. Conforme apresenta o professor Newton Aquiles Von Zubber (1974) na introdução da publicação brasileira ao pensamento de Martin Buber, datado de 1923, podemos compreender que Buber dedicou seus estudos ao entendimento da realidade concreta, a partir da experiência vivida. Pela visão de Buber, as reflexões acerca do mundo, objeto científico, se dão pela existência da presença no mundo, ou seja, a própria vida como fonte de reflexão (vincula a *práxis* e o *logos*).

Sua proposta de “EU E TU” representa uma filosofia do diálogo, sobre a qual estabeleceu uma ontologia da relação, mais do que uma fenomenologia da palavra ou descrição das atitudes pessoais no mundo. Para o autor, a relação EU-TU é aquela onde a experiência realiza o próprio mundo. Enquanto a estrutura EU-ISSO, representa a forma de ver o mundo como experiência, de forma coisificada.

Na concepção de estrutura relacional Eu-Tu, Buber (1974) afirma que não existe um "eu" sem o "tu", na qual a vida se estabelece em constantes encontros relacionais. Parte de um

“princípio dialógico”: "fator distintivo que nos torna realmente 'humanos'" (CIPOLLA; MANZINI, 2009, p. 45), o que remete a sua reconhecida frase: "Toda vida real é encontro" (BUBER, 1974, p. 13).

A abordagem buberiana oferece uma interpretação sobre o modo de fazer design, no sentido de que compreender os indivíduos como “colaboradores” é torna-los um “Isso”, na concepção de Buber (1974), uma vez que passaríamos a enxergar nessas pessoas um objetivo em si. Na visão deste autor, a relação é algo natural e os seres humanos são naturalmente relacionais. Assim, em vez de entender as pessoas como potências colaborativas (coisificando-as), o pressuposto buberiano traz ao design a noção de propiciar os espaços – ambientes habilitantes – para que essa relação ocorra naturalmente, convidando as pessoas envolvidas a se relacionarem por si sós, e não necessariamente em um processo em que devem colaborar. Na mesma perspectiva de Sen (2000), ao propor envolver as pessoas como agentes de mudança. Assim, o processo de design deve proporcionar espaços de colaboração aos agentes de mudança. Vale reconhecer, ainda, que o processo de conhecimento demanda da interação entre esse ambiente, a estrutura, e as pessoas nele envolvidas (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). No espaço da socialização é que os conhecimentos tácitos, provenientes da ação, e estimulados no processo de codesign, são evidenciados.

Acreditamos que essa seja uma concepção válida, principalmente quando se trata de trabalhos realizados em comunidades em situações vulneráveis, em que os sujeitos devem sentir-se os mais confortáveis e confiantes possíveis. Em nossa pesquisa, não abordaremos o design de serviços e nem os serviços relacionais, como resultante dessa disciplina, por compreendermos que a abordagem sistêmica na gestão de design contempla o aspecto relacional nos projetos de design. Mas, consideramos a proposta de Serviço Relacional, apresentada por Cipolla e Manzini, como um importante avanço nos modos de conceber do design, sobretudo devido à alta complexidade que os projetos têm alcançado e as possibilidades cada vez mais amplas de integrar e intermediar diferentes *stakeholders* e seus pontos de vistas.

Pinto (2016) adotou a estrutura relacional de Buber para abordar a valorização de sistemas alimentares, e a partir da apropriação do conceito EU-TU, defendeu que eles vão muito além da extinção da fome. Para a autora, é preciso compreender “que somos muito mais do que um celeiro produtor de *commodities* em sistema de monoculturas altamente mecanizadas nas quais prevalece a transgenia e os agrotóxicos” (2016, p. 95). A autora busca reforçar todo um contexto relacional por trás desse sistema, no qual a existência de produtores e consumidores deve ser evidenciada como uma relação social com valores compartilhados, a qual pode ser

potencializada pela atuação do design. Assim, a partir da revisão de literatura e pela noção do aspecto relacional, parece-nos que o sucesso e eficácia de um sistema alimentar comunitário está mais ligado ao quanto as pessoas são capazes de se relacionar entre elas e com a própria proposta de transformação social, sendo capacitadas a serem agentes da causa. Tendo ligação direta com a “agenda de conteúdo” da inovação social, sendo ela a determinar a qualidade e a sustentabilidade do sistema alimentar (BUCHAN; CLOUTIER; FRIEDMAN, 2019).

Esse tipo de infraestrutura permite uma compreensão além da esfera geográfica. Explícita, ou deveria, a ideia de ação, de força, de autonomia e de participação democrática e política (no sentido estrito do termo) para a resiliência cultural e identitária (PRENDIVILLE, 2015). Intenta valorizar o uso da visão sistêmica, para enxergar as forças (por meio de coletivos, movimentos, políticas, programas) atuantes na sociedade que permitem ou não a manifestação e valorização da variedade de valores, seres, culturas, identidades, ou seja, da manutenção e valorização da pluralidade sociocultural e ambiental, sobre as quais as relações ocorrem.

2.4.4 Soluções habilitantes

De acordo com Manzini (2008), projetar soluções sustentáveis demanda a definição de um resultado desejado e a concepção e desenvolvimento dos sistemas de artefatos que as sustentarão. Segundo o autor, os casos que alcançam mudanças mais radicais, partem de um nível local, a partir de discontinuidades locais em coerência com os princípios de sustentabilidade. Para isso, o design estratégico e suas ferramentas orientadas a esse tipo de inovação conseguem conceber soluções, criando resultados que habilitam a ocorrência da mudança sistêmica (MANZINI, 2008; 2017). As soluções habilitantes contribuem para que o conhecimento tácito, gerado em atividades locais, possa ser convertido em informações organizadas e estruturadas, para que possam ser compartilhadas, avaliadas e replicadas.

As soluções habilitantes apoiam as comunidades criativas nesse processo, tendo como pressuposto oferecer um conjunto de produtos e serviços para torna-las as mais autossuficientes possíveis (FREIRE; OLIVEIRA, 2017). Elas **orientam e oferecem as ferramentas de design estratégico necessárias para melhorias nos sistemas** (MANZINI, 2017). Conforme os critérios apresentados para inovação social, para que haja a participação social e um trabalho colaborativo, plataformas, ferramentas, métodos e regras de apoio facilitam a inclusão, o diálogo, a governança e a ampla exposição de ideias. O agrupamento desses instrumentos de

forma coerente com cada objetivo comunitário e suas sistematizações, representam o projeto de soluções habilitantes.

Uma solução habilitante possui o conjunto apropriado de produtos, serviços e atividades de comunicação para apoiar o processo de codesign, facilitando as intervenções a fim de tornar o resultado alcançado mais eficaz, acessível, replicável e duradouros. Quanto a replicabilidade, Manzini (2017) menciona que, uma solução habilitante para comunidades criativas, para ser replicável, deve possuir um *kit* de ferramentas, no qual, ele próprio é reproduzível e de fácil distribuição, mas, que também permita a adaptação para diferentes especificidades de cada local.

A fim de criar um caminho a facilitar soluções habilitantes, para estimular e fortalecer comunidades criativas, Freire e Oliveira (2016) realizaram uma pesquisa bibliográfica para entender o que são, qual o aporte e os resultados das soluções habilitantes, e buscaram mapear quais os aspectos qualitativos devem ser desenvolvidos nas comunidades por meio dessas soluções. Para estes autores, as soluções habilitantes podem ser definidas como **“estratégias para estimular a comunidade a cooperar para alcançar determinados resultados, de modo que seja autossustentável (funcione no pós-design)”**, propicia o aporte **“através de habilidades que a comunidade já possui ou regeneração de novas habilidades”**, visando como resultados: “desenvolvimento de habilidades criativas, sociais, colaborativas; formação de uma comunidade criativa; tornar a comunidade mais acessível, eficaz e replicável” (FREIRE. OLIVEIRA, 2016, p. 127). Quanto aos aspectos qualitativos, considerados como **atributos construtivos para soluções habilitantes**, devem proporcionar:

1. **Sociabilidade:** interação social entre os membros da comunidade;
2. **Colaboração:** os membros cooperam na busca de novas oportunidades;
3. **Criatividade:** para reorganizar elementos já existentes, resolver problemas ou criar novas oportunidades;
4. **Comunicação:** para estabelecer relações sociais colaborativas;
5. **Conhecimento distribuído:** trocas de conhecimento adquiridos a partir dos objetivos de resolução de problemas ou nas tentativas de criar novas oportunidades.

Assim, reconhecendo o Slow Food como uma comunidade criativa, tal qual reconhecido pela pesquisa de mestrado de Brunel (2017) como ecossistema criativo, as soluções habilitantes podem fortalecer ainda mais essa comunidade, além de aprimorar sua atuação e

tornar as comunidades criativas, nas quais seus voluntários intervêm, mais autossustentáveis. É dizer, o design pode se integrar à comunidade criativa Slow Food para ampliar a eficácia e eficiência de suas ações nas diversas comunidades pelas quais essa rede atua.

A pesquisa de Brunel (2017) buscou identificar, a partir de dois estudos de ecossistemas criativos, sendo um destes o Slow Food, quais os tipos de dispositivos devem compor o processo para inovação social. Identificamos nesta proposta, proximidade com a ideia de solução habilitante, onde a trilogia de dispositivos representa objetivos operacionais de processos de design para sistemas alimentares comunitários e cada dispositivo seria seu componente:

- **1. Dispositivos que visam ordenar:** são os que contribuem para a autopoiese, no sentido de garantir ao ecossistema criativo a sua autossuficiência, onde o ecossistema estabelece seus objetivos autônomos, consideram o desejo dos atores envolvidos, produzindo sua própria coerência estratégica no processo de interação com o ambiente externo. O resultado do ecossistema vai depender de trabalho coletivo e do alinhamento na percepção de valores (relação mencionada por Buchan (2017) como fundamental para o funcionamento de sistemas alimentares). **Os objetivos estratégicos podem ser:** (1) explicitação do modelo estratégico – a dimensão da identidade interna; (2) construção do posicionamento estratégico – a dimensão da identidade externa; (3) visualização das estratégias criadas coletivamente e (4) concretização das estratégias em sistemas produto-serviço;
- **2. Dispositivos que visam a Perturbar:** representa o processo de abertura para receber os fluxos de informação externas. A abertura traz impulsos de caos, incertezas e perturbam o ecossistema, podendo modificar seus objetivos autônomos internos, podendo transformar o ecossistema. **Objetivos estratégicos podem ser:** criação espaços para diálogo, alimentação do ecossistema com informações do ambiente externo, especulação realidades alternativas e futuros preferíveis;
- **3. Dispositivos que visam a Aprendizagem:** representa a cognição, sendo caracterizado pelo processo de abertura e fechamento. É o processo de conhecimento a partir da troca e interação. Está diretamente relacionada à conectividade entre os diferentes atores da rede, para produzir aprendizagem. "É esse processo que permite o ecossistema reagir às perturbações e à ordem com

inovação". Permite se rearranjar, reagir de forma a perdurar. **Objetivos estratégicos podem ser:** movimentação do conhecimento no ecossistema criativo, promoção da intuição dos atores em rede.

Conforme pesquisas de Ballantyne-Brodie, Meroni e Manzini, pudemos ver como a cultura do design pode ser aplicada para construir conexões criativas e amparadas por um pensamento sustentável. Ainda, muito do que tem sido feito no contexto de SACs tem sido direcionado para unir consumidores de produtores, como pesquisas de Agricultura Sustentada pela Comunidade (CSA), como a de Neves (2017) e Ballantyne-Brodie e (2013; 2018). Estas pesquisas buscaram estratégias de conexão entre os diferentes agentes para apoiar estilos de agricultura local, desenvolvimento de renda local, valorização da biodiversidade e o desenvolvimento a partir do alimento local, numa espécie de proteção e valorização de recursos locais. Acreditamos ser possível a inserção do design no sistema alimentar, também, por outros modos: explorando o pensamento de design e a gestão de design para apoiar a inovação social, a serem apreendidos pelos agentes que intervêm e capacitam as comunidades a se desenvolverem a partir do alimento. Pois, a inovação requer mudanças sociais significativas e:

A mudança, por sua vez, é uma atividade que **não pode ser realizada sem** a organização ou reorganização de **pessoas, tarefas, estruturas e recursos**, de forma que eles se alinhem a esses motivos, para que as esperanças e aspirações potenciais tenham a chance de alcançar a satisfação (COOPER; JUNGINGER, 2013, p. 56, tradução e grifo nossos).

A partir do exposto, a compreensão da inovação social para sistemas alimentares comunitários, urbanos ou rurais, diz respeito a “viabilizar sistemas de inovação e governança que incluem, mas não exclusivamente, inovações e tecnologias de cidades inteligentes”. Pois, o ativo central da inovação social é a capacidade de mudança de comportamento social, portanto, representa olhar para as possibilidades de mudança em escalas mais micro, como “de famílias, organizações de alimentos e estruturas de governança para permitir sistemas urbanos (ou rurais) resilientes” (MAYE, 2019, p. 22, tradução nossa). Pensar em como utilizar ferramentas e tecnologias estratégicas, respondendo, principalmente, às práticas culturais e sociais para alcançar resultados mais eficazes, dentro da perspectiva da sustentabilidade, são os aspectos primordiais para os atuais desafios dos sistemas alimentares comunitários.

2.5 SÍNTESE TEÓRICA

Quando falamos nesta tese em inovação social em sistemas alimentares comunitários, pressupomos sempre a ação e intervenção de agentes para que as inovações ocorram. Os sistemas alimentares comunitário evidentemente não dependem apenas dos agentes, do aspecto social. Os aspectos ambiental e econômico são intrínsecos a qualquer atividade que envolva o ciclo do alimento. Mas, nosso foco está na facilitação do agir desses sujeitos que buscam apoiar e promover mudanças em direção a modelos sustentáveis. Essa facilitação é considerada nesta pesquisa através de uma solução habilitante. A SH é um artefato de design que busca promover inovação social por meio de características qualitativas à promoção de ambientes seguros, inclusivos e justos para viabilizar os fluxos de comunicação, interação e decisões de agentes envolvidos. Assim, a SH desenvolvida na tese buscou potencializar a atuação e realização dos agentes nas mudanças, ampliando as potencialidades dos SACs, no sentido de promover um desenvolvimento e mudança a partir de decisões racionais e transparentes (SEN, 2010). O codesign parte dessa ideia, de um processo colaborativo, participativo, onde o design consegue criar formas, instrumentos, ferramentas e facilitar processos que cheguem nas soluções que as pessoas precisam para resolver os seus problemas. Ainda, para esta tese, o SAC é entendido como aquele em que o foco de um projeto pode ser: promover SSAN e EAN; gerar desenvolvimento econômico justo a partir de atividades que envolvam o alimento; garantir os ativos necessários para a sustentabilidade do sistema, considerando o ambiente natural, a cultura alimentar e produtiva e os saberes locais como insumos para o modo de produção, preparo, consumo e modelos de negócios, considerando a influência e inter-relação dos aspectos macro.

A partir da RSL, foi possível uma compreensão abrangente sobre os sistemas alimentares tanto a nível global, industrial e marcado pelas forças da globalização e da lógica do neoliberalismo, quanto a nível local, num movimento que destaca a atuação das comunidades que se organizam, enquanto base social, para buscar modelos alternativos de produção e desenvolvimento a partir do alimento. Com relação a esse momento exploratório, percebemos a aproximação dessa temática de pesquisa com a gestão de design, sobretudo na sua terceira geração (COOPER; JUNGINGER, 2013), pela necessidade de adotar uma abordagem sistêmica para dar conta da complexidade de atividades, como as desenvolvidas por voluntários do Slow Food. Pois, essas atividades envolvem diferentes pessoas e contextos, e, ainda que os envolvidos diretos pertençam a comunidades do alimento, a revisão demonstrou a complexidade por trás dos sistemas alimentares que se formam na sociedade.

Percebemos também que, nos casos de inovação social, onde se lida com comunidades que vivem na maioria dos casos situações de vulnerabilidade social, a colaboração ativa não se trata de mera estratégia de design, para alcançar o resultado adequado à comunidade, mas um momento de importante expressão por parte das pessoas envolvidas nas dinâmicas de codesign. Estas, como visto pela RSL, vivenciam constantemente um isolamento e silenciamento por parte de instâncias que ainda seguem uma hierarquia e nem sempre dão espaço, ou sabem como fazê-lo, para as suas manifestações de necessidades reais. Nesse sentido, enxergar essas e pessoas como agentes de mudança (SEN, 2010) e buscar por estratégias no intuito de proporcionar maior participação, deve ser um dos objetivos da SH. De modo que, as decisões de projeto contemplem as falas das pessoas das comunidades, orientando as tomadas de decisão coletivas junto aos voluntários do Slow Food, ou outros agentes mediadores, para que os projetos realmente alcancem essas necessidades. Nesse sentido, as ferramentas visuais facilitam a compreensão conceitual das discussões e, logo, podem contribuir para decisões em grupo. No Quadro 13, apresentamos uma síntese das características e mecanismos necessários para gerar inovações sociais e transformações incrementais em sistemas alimentares, adotando soluções habilitantes como caminho para gerar os ativos necessários à sustentabilidade das comunidades.

Quadro 13: Síntese das características e mecanismos necessários para inovações sociais

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES			
Aporte prestado pela SH e Resultado (FREIRE; OLIVEIRA, 2017)	Valorizar e explorar habilidades da comunidade ou regenerar novas habilidades			Comunidade autossustentável
Estratégia de SH (FREIRE; OLIVEIRA; 2017)	Conhecimento distribuído (acesso à informação): trocas de informação sobre os conhecimentos adquiridos a partir dos objetivos de resolução de problemas ou nas tentativas de criar novas oportunidades	Colaboração: os membros cooperam na busca de novas oportunidades	Sociabilidade: interação social entre os membros da comunidade; Comunicação: para estabelecer relações sociais colaborativas	Criatividade: para reorganizar elementos já existentes, resolver problemas ou criar novas oportunidades
Relação com os níveis de GD	Estratégico	Estratégico-tático	Tático-operacional	Operacional
Códigos da TIT	Poder	Valores e Crenças	Práticas	Resultados
Aspectos da IS para SAC	Autonomia e emancipação	Corresponsabilidade	Conhecimento	Conexões
	Governança	Conscientização	Aprendizado	Envolvimento

	Participação social e política	Colaboração	Criação de ativos	Políticas e regras socialmente estabelecidas
	Resiliência			Satisfação das necessidades locais
				Infraestruturas físicas e relacionais
Relação com as estratégias do SF	Transferir o significado (influenciar situações, pessoas ou organizações, com novas interpretações, respaldado nos conhecimentos gerados) Alimentar o significado (nutrir o sentido das ações)	Comunicar (para ativar novos valores)	Comunicar e Explicar (transmitir conhecimentos à sociedade)	Incorporar (concretizar o significado na realidade) Alimentar o significado (garantir durabilidade dos resultados alcançados)
Exemplos de instrumentos que podem materializar as características de IS e SH para apoiar SACs nos diferentes níveis de GD	Redes de contato; materiais educativos e comunicativos; ampla divulgação das atividades; murais comunitários; espaços informativos; grupos com todos atores envolvidos; base de dados compartilhados.	Abordagem de codesign; workshops; espaços de socialização; avaliações colaborativas; manifestação de opiniões.	Demanda instrumentos para mapeamento que permitam a construção colaborativa da "agenda de conteúdo" da inovação social (BUCHAN; CLOUTIER; FRIEDMAN, 2019).	Demanda instrumentos de avaliação do aprendizado, uso de indicadores qualitativos.

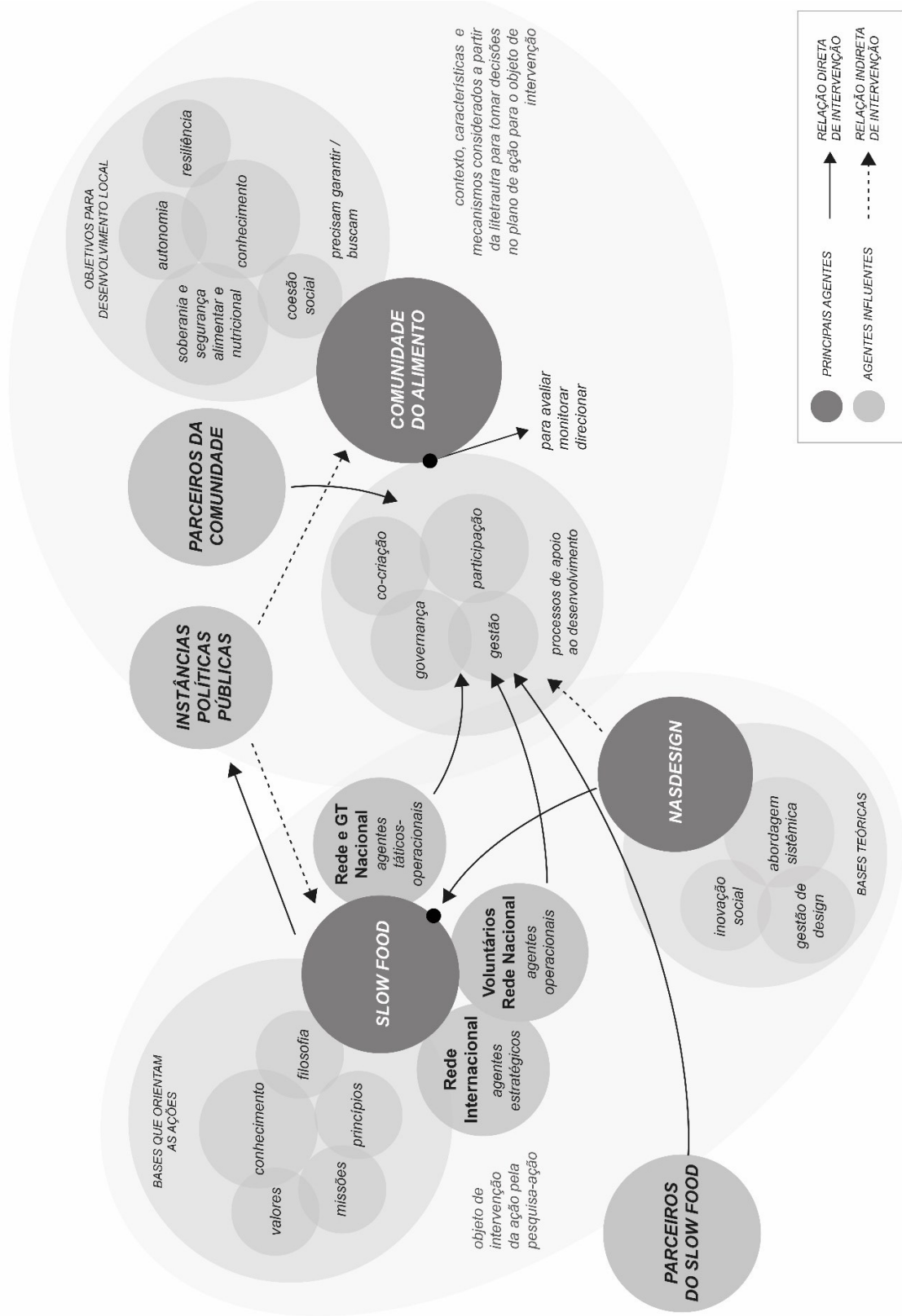
Fonte: Elaborado pela autora, a partir da RSL (2020).

O quadro foi gerado a partir: [1] da Teoria do Incrementalismo Transformativo, de Buchan (2017), apresentando os códigos que representam as variáveis para mudanças incrementais em SACs (poder; valores e crenças; práxis e resultados); [2] das características da inovação social para sistemas alimentares e da necessidade de indicadores qualitativos que considerem os resultados sociais alcançados; [3] dos atributos qualitativos que devem compor uma solução habilitante (FREIRE; OLIVEIRA; 2017) e das estratégias adotadas pelo Slow Food, segundo revisão de literatura, para ser e se manter um agente de mudança (ALTUNA; DELL'ERA; LANDONI; VERGANTI, 2017).

A Figura 18 representa um mapa conceitual com os conceitos e noções presentes na revisão de literatura e suas inter-relações, sintetizando o aprendizado e o papel da teoria para a aproximação com o objeto de estudo, viabilizando a intervenção prática, como próxima fase a ser realizada. Os elos conectivos entre os eixos teóricos se dão, principalmente, pelo intuito de

ativar valores e práticas como: governança; resiliência; participação; colaboração; engajamento; gestão; inovação; codesign, os quais permeiam os sistemas alimentares comunitários e precisam ser ativados pela intervenção de design. No caso, essa ativação das condições que precisam ser desenvolvidas na comunidade, para apoiar sua autonomia e resiliência, pode se dar pela interface gerada para apoiar os agentes de mudança do Slow Food, os quais atuam diretamente nessas comunidades. Assim, o design estaria contribuindo indiretamente às comunidades, ao disponibilizar artefatos – como a SH – com intenção de facilitar a geração das características para IS pelos agentes do Slow Food.

Figura 18: Relação entre conceitos e agentes em sistemas alimentares comunitários



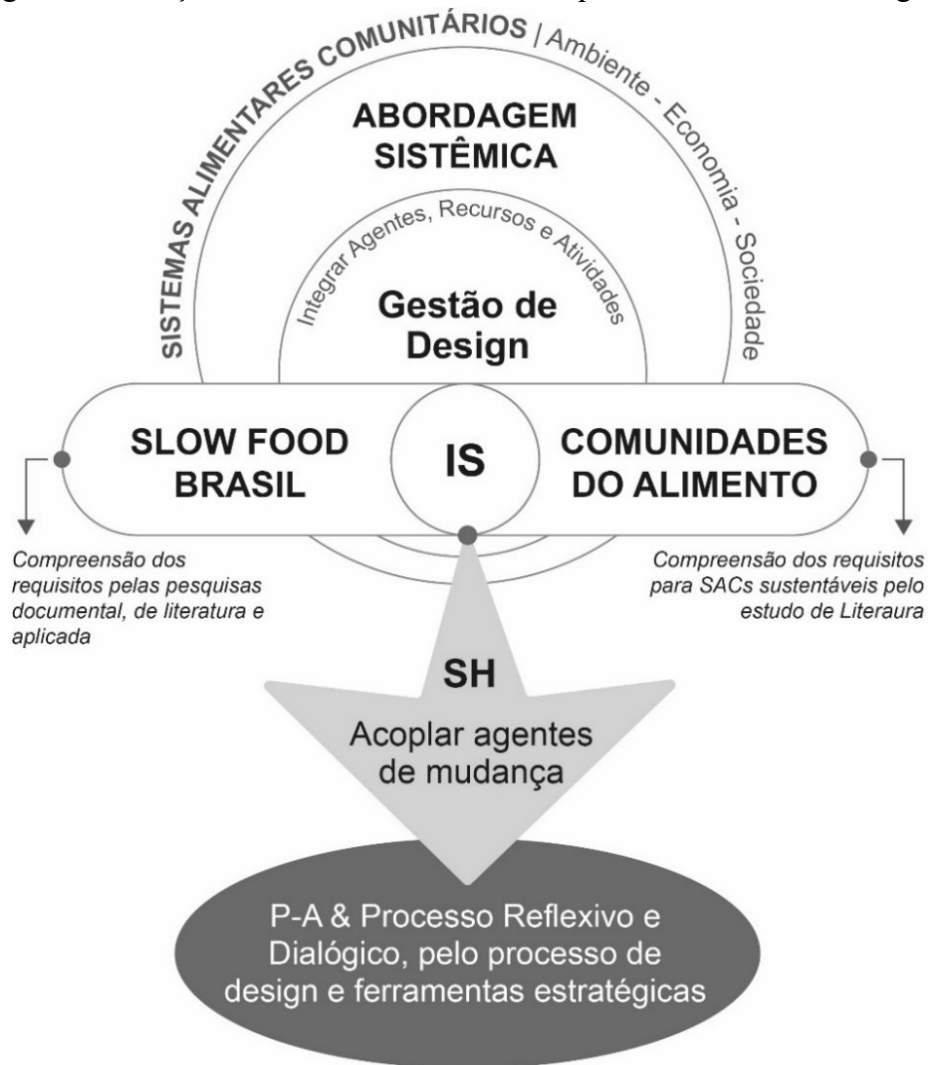
Fonte: Elaborado pela autora, com base na RSL (2020).

Para atuar nestes tipos de sistemas alimentares, orientados à inovação social para a sustentabilidade no contexto comunitário, é preciso considerar como requisitos de uma SH:

- processos que concedam espaço para manifestações de ideias, valores, desejos de mudança, aos principais envolvidos e afetados pela intervenção de design;
- viabilização e facilitação de um processo dialógico, onde os agentes diretamente envolvidos possam expressar suas necessidades, desejos, culturas e que isso seja considerado e incorporado ao projeto como base, visando gerar os ativos necessários ao desenvolvimento comunitário a partir de escolhas conscientes;
- os princípios sistêmicos podem apoiar a gestão sistêmica, principalmente para lidar com a multiplicidade e circulação de pessoas nas equipes e nas comunidades, que se envolvem em diferentes momentos do projeto.

O design é entendido como a interface para facilitar e viabilizar, por meio das ferramentas e procedimentos propostos, o acoplamento entre diferentes organizações que, juntas, trabalham para viabilizar modelos de sistema alimentar mais sustentáveis, promovendo inovações sociais. A Figura 19 expõe as relações dos temas abordados na fundamentação teórica, as quais sustentaram a criação da SH como resultado da tese, a partir da pesquisa-ação (P-A), pelo processo reflexivo e dialógico de design apoiado em ferramentas estratégicas.

Figura 19: Relação entre os eixos teóricos e os procedimentos metodológicos.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O sistema social é o resultado da capacidade única de todo ser humano de criar objetos artificiais que modificam a continuidade natural da vida (VEZZOLI, 2010). A perspectiva da inovação social para a sustentabilidade busca uma visão crítica acerca de quais objetos artificiais se fazem necessários para trazer a qualidade e bem-estar para todos os seres. O design possui a capacidade de criar instrumentos que apoiem as mudanças desejadas pelo coletivo, a partir dos processos participativos e colaborativos – pelo fazer ver, perceber, sentir, afetar, ouvir que tocam as relações e inter-relações sistêmicas. Tem-se claro que o design não é o responsável direto pela mudança, afinal “não se pode ensinar o que [...] precisa saber, mas se pode instruir”, e, ao instruir, permite-se “enxergar por si próprio e à sua maneira, as relações entre meios e métodos empregados e resultados atingidos” (SCHÖN, 2000, p. 25). Por isso, adotamos o codesign como abordagem para conduzir a pesquisa-ação, a gerar a solução habilitante. A

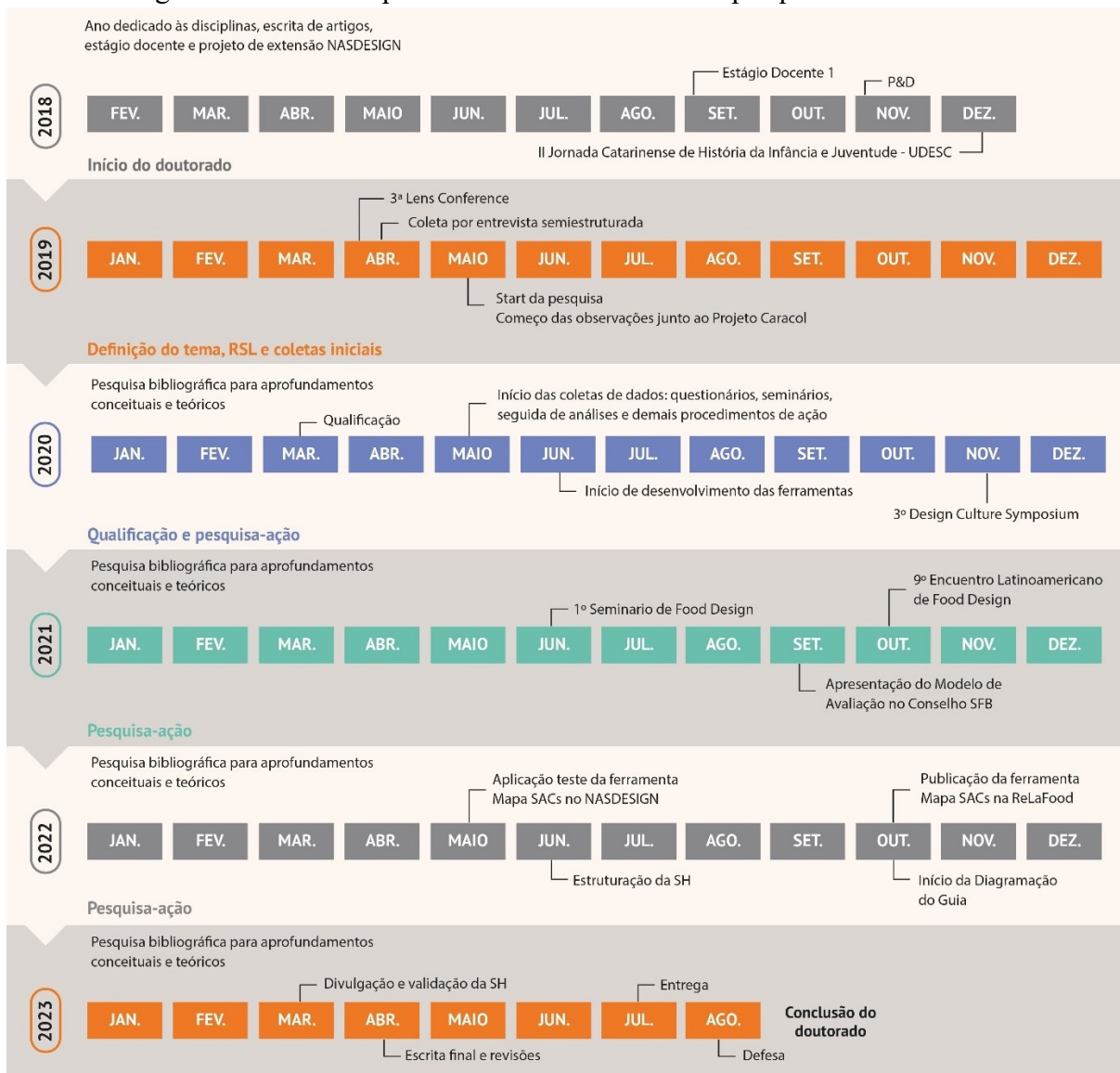
solução habilitante integra, portanto, os princípios da IS, da abordagem sistêmica e a gestão de design para proporcionar uma visão integradora que apoie os agentes de mudança nos projetos e ações realizados juntos às comunidades do alimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A Figura 20 apresenta a síntese do desenvolvimento da tese, em uma linha temporal, onde constam: as atividades realizadas no doutorado, as fases da pesquisa e as participações em eventos e publicações acadêmicas.

A pesquisa foi dividida em duas fases: exploratória e aplicada, na sequência. De forma sintetizada, no Quadro 14 retomamos o problema central da pesquisa, objetivo geral e os procedimentos que foram adotados para responder as questões de pesquisa, visando alcançar os objetivos específicos junto aos sujeitos, pela pesquisa-ação.

Figura 20: Linha temporal de desenvolvimento da pesquisa de doutorado.



Fonte: Elaborada pela autora (2023)

Quadro 14: Relação entre Sujeitos, Instrumentos e objetivos específicos da pesquisa.

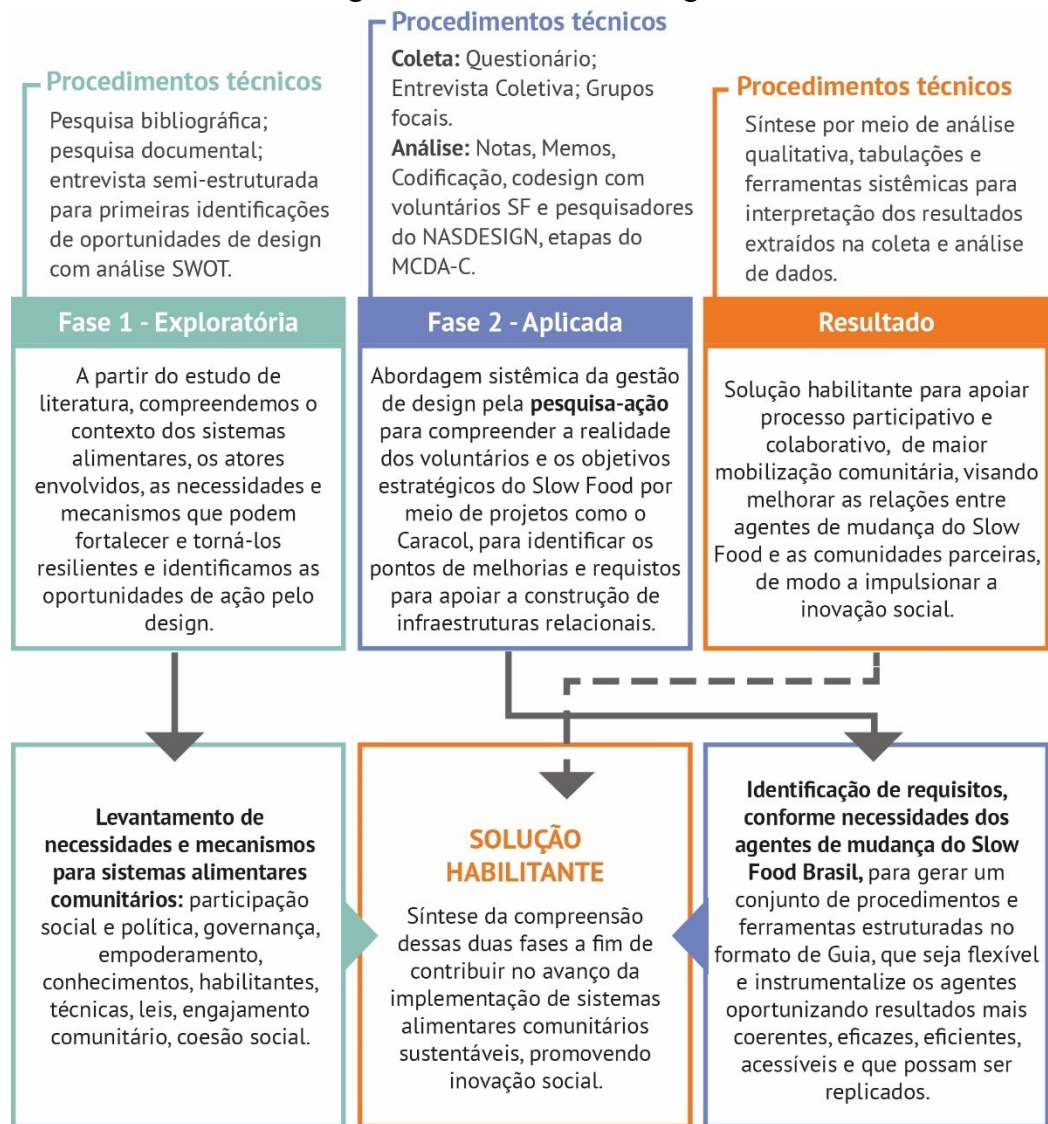
PROBLEMA DE PESQUISA		<i>Como a gestão de design com abordagem sistêmica pode contribuir para habilitar agentes de mudança no alcance de soluções significativas e socialmente inovadoras em comunidades do alimento?</i>				
OBJETIVO GERAL		<i>Criar uma solução habilitante que instrumentalize os agentes de mudança, atuantes em comunidades do alimento, de modo a potencializar a geração de infraestruturas relacionais, visando a inovação social nos sistemas alimentares comunitários.</i>				
N ^o	Objetivos Específicos	Instru-mentos	Sujeitos			
			-	Coordenadores (agentes tático-operacionais)	Membros da ASFB (agentes estratégicos)	Voluntários (agentes operacionais)
			Pesquisa documental	Entrevista coletiva e Seminários com Grupo Focal	Questionário e Seminários com Grupo Focal	Seminários com Grupo Focal
1	Conhecer o contexto geral do Slow Food e da Associação Slow Food Brasil.		X		X	
2	Levantar e analisar informações sobre o Projeto Caracol, quanto seu planejamento, execução e avaliação.		X	X	X	
3	4. Compreender a partir do projeto Caracol e suas atividades, os sistemas correlacionados e quais elementos são os inputs necessários para maior eficácia, acessibilidade, e replicação dos aprendizados a sustentar a proposição da SH.		X	X	X	X
4	Explicar como a gestão de design com abordagem sistêmica pode contribuir para a inovação social, por meio da solução habilitante			X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.1 FASES DA PESQUISA

Na Figura 21 é possível ver a síntese metodológica, composta pelas duas fases.

Figura 21: Síntese metodológica.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.2 FASE 1 – PESQUISA EXPLORATÓRIA

Esta fase compreendeu a etapa exploratória, na qual foi definido o tema da pesquisa; foram colocados os problemas, foi feito o estudo teórico, foram geradas as hipóteses científicas e definido o campo de observação e representatividade qualitativa (na contextualização) (THIOLLENT, 2000). A fase foi iniciada pelas observações em campo, seguida do procedimento de revisão sistemática de literatura (ou RSL) para identificar lacunas teóricas e oportunidades de novas pesquisas, a fim de avançar no campo do design em relação aos sistemas alimentares comunitários; posteriormente, foi feita pesquisa bibliográfica; pesquisa documental sobre o objeto de estudo; coleta inicial de informações primárias; seminário com

pesquisadores para discussão da relevância da proposta de pesquisa, sob perspectiva do NASDESIGN.

Por meio do procedimento de RSL, pudemos dispor de um resumo sobre determinado tema específico, possibilitando apontar convergências e/ou divergências nos resultados, bem como necessidades de aprofundamento em algum ponto ou aspecto em futuros estudos (SAMPAIO; MANCINI, 2007). Para a revisão sistemática de literatura, a pesquisadora contou com o apoio do professor Dr. Marcelo Gitirana na fase de estruturação do Protocolo, de formulação da *String* e de seleção das bases de dados a serem consultadas, como aluna ouvinte da disciplina de *Revisão sistemática da literatura nas pesquisas em design*, no segundo trimestre de 2019. Contou, também, com a orientação do professor Dr. Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo, que orientou os processos posteriores e decorrentes da RSL.

Seguido desta etapa, recorremos a literaturas consagradas da área, dando continuidade ao procedimento de pesquisa bibliográfica (ALMEIDA, 2011), bem como dissertações e teses realizadas por pesquisadores do NASDESIGN e outras fontes que foram inseridas pela aproximação temática, ajudando a sustentar a proposta de pesquisa, gerando sua problemática, questões, objetivo geral e objetivos específicos, definição do método e sua abordagem.

A escolha do objeto prático se deu pela atuação da pesquisadora como voluntária do movimento Slow Food e do Projeto Caracol, e pela percepção de possibilidades de o design ser inserido para melhorar os resultados em projetos desse formato. Assim, na fase exploratória, também foram analisados documentos do Projeto Caracol para entender os objetivos do projeto e os resultados alcançados. Dentre os documentos analisados constam: o documento que explica a proposta do Projeto, o qual foi entregue às comunidades parceiras; o Planejamento Estratégico criado para a comunidade de Florianópolis, escrito a partir de encontros e participação da comunidade na sua construção; o relatório final do Projeto, dando ênfase aos relatos das atividades em Florianópolis (por ser o recorte da pesquisa), bem como o documento criado pelos avaliadores, na avaliação final. Este documento e a conversa no dia da avaliação foram os mais significativos para chegar à proposição da tese, identificando a oportunidade de gerar uma solução habilitante de apoio aos agentes de mudança – voluntários do Slow Food. Os documentos consultados foram: o Projeto Piloto Caracol, Manual Slow Food e sites da organização citados na Contextualização.

Ainda, foi realizada uma entrevista semiestruturada (o roteiro pode ser conferido no [Apêndice C](#)) com o voluntário que ficou responsável pela coordenação do projeto em Florianópolis, após a mudança da antiga coordenadora para o exterior (o termo de

consentimento livre e esclarecido do entrevistado se encontra no [Apêndice D](#)). A partir dessa entrevista, uma análise SWOT foi feita em conjunto com os pesquisadores do NASDESIGN a fim de verificar e validar a oportunidade de pesquisa junto ao GT Educação, hoje Comunidade Slow Food Brasil Educação, a partir do Projeto Caracol.

3.3 FASE 2 – PESQUISA APLICADA – PESQUISA DE CAMPO E SEUS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Neste tópico, apresentamos: o método da pesquisa-ação, o processo de design do NASDESIGN adotados na pesquisa de campo, as etapas e respectivos instrumentos de coleta.

3.3.1 Pesquisa-Ação

A pesquisa-ação é um método científico que se divide em dois objetivos, ou duas estratégias-tipo, um referente à pesquisa e, outro, referente à ação (DIONNE, 2007). Segundo Thiollent (2000), este método de pesquisa tem base empírica, com objetivo de descrever situações concretas, visando realizar intervenções ou ações orientadas para resolver problemas que tenham sido identificados coletivamente, juntamente aos agentes pertencentes ao caso considerado. Ainda, pode ser uma estratégia de pesquisa que agrega diferentes métodos, técnicas e abordagens de pesquisa social, tendo como intenção estabelecer uma intervenção “coletiva, participativa e ativa” para captar as informações suficientes para mudar uma situação ou esclarecer as problemáticas da mesma. Desse modo, a pesquisa-ação enfatiza o aspecto operacional, instrumental pelo qual, por meio da eficácia em termos de ação, vai gerando o conhecimento científico (DIONNE, 2007).

Na pesquisa-ação, o pesquisador está em ação, enquanto os participantes da pesquisa se colocam em estado de reflexão sobre a situação que pretende ser modificada. O conhecimento científico gerado a partir desse método é recorrente da ação da pesquisa, mas não se limita a ação em si. Este método enfatiza o aumento do conhecimento aos pesquisadores e “o conhecimento ou nível de consciência das pessoas e grupos considerados” (THIOLLENT, 2000, p. 16) sobre a situação atual, de modo a esclarecer as causas que determinam a situação, tornando possível a reflexão e tomadas de decisão para modificar a situação em uma outra desejada – em um momento que pode ser posterior ao da pesquisa-ação, sendo desenvolvido na pesquisa-ação a consciência, apenas. Em outras palavras, busca desvelar os condicionantes sociais implicados no *status* da situação (DIONNE, 2007).

Os pesquisadores desenvolvem um papel ativo, para equacionar os problemas encontrados (THIOLLENT, 2000). O que, muitas vezes, demanda um processo iterativo, para refletir sobre as ações e as propostas de solução. Pois, ao tratar de situações em que os condicionantes sociais influenciam diretamente na situação, não é possível prever como irão ocorrer os modos de interações junto aos integrantes da pesquisa. O planejamento é sempre uma previsão, mas dificilmente será preciso em sua totalidade, demandando idas e vindas no processo de pesquisa-ação (DIONNE, 2007). Esse processo é desenvolvido pela constante reflexão, para compreender melhor as realidades muitas vezes dissimuladas. Na Figura 22, buscamos demonstrar a circularidade com base na reflexão sobre a ação da pesquisa-ação.

Figura 22: Processo dinâmico da pesquisa-ação no NASDESIGN.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Para que a pesquisa-ação ocorra, e mantenha a ética científica, a participação do pesquisador deve ser explicitada na situação de investigação, e qualquer proposta de mudança na situação deve ser validada pelos agentes da situação (THIOLLENT, 2000; DIONNE, 2007). Ainda, o papel do pesquisador é de “‘escuta’ e de elucidação dos vários aspectos da situação, sem imposição unilateral de suas concepções próprias” (THIOLLENT, 2000, p. 17). Para isso, o papel da teoria na pesquisa exploratória se faz importante, para embasar o pesquisador sobre os assuntos referentes à situação investigada.

A qualidade da pesquisa-ação depende da ação efetiva dos interessados, pois busca uma reflexão pautada no dinamismo para mudar uma situação atual em uma situação desejada. Nesse sentido, explora “dinamicamente os problemas, decisões, ações, negociações, conflitos e tomadas de consciência” (THIOLLENT, 2000, p. 19). Assim, a argumentação sobre os resultados, que explicitam a validade e eficácia da solução proposta, se dá sobre alguns aspectos próprios do método. Nos quais: [i] o próprio problema é levantado conjuntamente entre pesquisadores e participantes; [ii] a explicação ou solução dada ao final da pesquisa é antes apresentada e validada com discussões junto aos participantes; igualmente, [iii] a deliberação sobre os meios de ação a serem adotados e, por fim, [iv] a avaliação dos resultados vai depender da ação, a qual tem caráter social neste método, desencadeada de todo esse processo participativo. A principal forma de construção dos resultados, portanto, se dá por meio do diálogo coletivo e participativo com os agentes envolvidos na situação estudada. O meio pelo qual o pesquisador responde seu problema de pesquisa teórica, é por indução quanto aos resultados da ação, relacionando-os à teoria, em um processo interpretativo embasado pelos diálogos decorrentes dos seminários, que vão configurando a racionalidade em direção a responder o problema da pesquisa. Thiollent (2000) propôs um roteiro como ponto de partida da pesquisa-ação, composto de dose etapas, das quais as cinco iniciais foram citadas e organizadas na fase exploratória. As fases da pesquisa-ação, propostas por Thiollent, foram relacionadas ao processo projetual do NASDESIGN. Na Figura 23, final do tópico 3.3.2, apresentamos o modo como o método e o processo projetual do NASDESIGN são relacionados.

3.3.2 Processo de projeto do NASDESIGN com a Pesquisa-Ação

O processo projetual do NASDESIGN foi mapeado, organizado e estruturado pela pesquisa de mestrado de Aros (2016), e orienta pesquisas e projetos em comunidades criativas. As fases serão brevemente descritas. A primeira fase é o **Start**, nela são identificados casos promissores; o projeto é configurado e as informações preliminares são coletadas. Esta etapa foi descrita no tópico de Contextualização. A segunda fase é o **Sentir**, dividida em três etapas internas: **sensibilização, verificação e delimitação**. Na **Sensibilização**, primeiros contatos com a comunidade criativa são feitos, de modo presencial, preferencialmente na localidade das comunidades. Em nosso caso, estes contatos foram feitos ao longo da participação da pesquisadora no Projeto Caracol, onde as observações foram sendo realizadas. Nesta fase, é apresentado o campo do design e o NASDESIGN, de modo a gerar interesse em parcerias. No

seminário 1, já na fase aplicada, esta etapa também foi realizada, para situar os participantes sobre o lugar da pesquisa, de modo a obter a validação para a continuação junto aos membros, após esclarecimento das bases e fundamentos da pesquisa. Ainda, como parte da Sensibilização, são definidas a problematização e a pré-seleção da comunidade. Neste caso, o seminário realizado no NASDESIGN pela pesquisadora teve essa intenção: aprovar a problematização inicial e a validade da possibilidade de pesquisa junto à comunidade criativa escolhida.

A segunda etapa da fase **Sentir**, é a de **Verificação**. Este é o momento de escutar a comunidade, para identificar as demandas. Normalmente esta etapa é feita *in loco*, no caso de comunidades estabelecidas fisicamente, ou em encontros presenciais com os participantes. Por conta da pandemia, os encontros que haviam sido pensados para serem presenciais, foram replanejados para ocorrer virtualmente. Assim como todas as etapas da pesquisa aplicada, elas ocorreram de forma virtual, com interações por *Google Meet*, *E-mail*, *Plataforma Miro* e *Whatsapp* – grupo criado para a pesquisa, ou mensagens privadas. Para a escuta, interação e diálogos, foram realizados, nos Seminários da pesquisa-ação, por meio da técnica de grupos focais (THIOLLENT, 2000; DIONNE, 2007), que possibilitaram a coleta de dados de modo interativo (FLICK, 2009). A **Delimitação**, compreende a fase de definir um escopo do programa de ação. Por meio desta etapa, buscamos entender as necessidades, os objetivos estratégicos que movem, tanto Slow Food Brasil, quanto voluntários, a atuarem em projetos educativos, para levantar e organizar os requisitos da solução habilitante para poder chegar na abordagem prática proposta, com os instrumentos estratégicos, táticos e operacionais, para auxiliar os agentes de mudança.

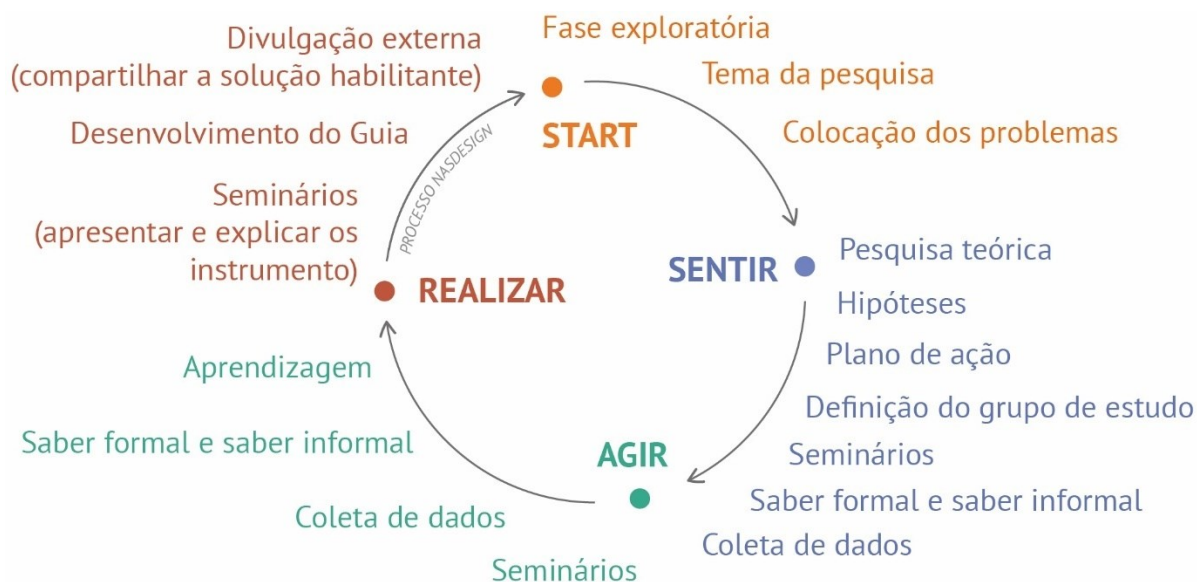
Na fase **Agir**, após a compreensão sobre as necessidades da comunidade, são desenvolvidas as etapas de **Concepção**, **Apresentação** e **Feedback**. Na **concepção**, as soluções vão sendo tangibilizadas, por meio da colaboração entre os envolvidos. Após, o pesquisador aprimora a solução e segue para a **apresentação** das soluções para a comunidade. Neste momento, **feedbacks** são coletados para analisar possíveis ajustes e, novamente serem apresentadas as soluções. Em um processo iterativo entre pesquisador e participantes.

Por fim, a fase **Realizar** é estruturada em dois momentos: o **Fechamento**, compreende, no caso de materiais que precisam ser enviados para produção gráfica, seu fechamento em *softwares*, ou, também, no retorno de materiais gerados (mesmo que digitais) para a comunidade. Nesta pesquisa, se deu pelo compartilhamento do que foi produzido para que os agentes de mudança possam fazer uso da SH, configurada como um guia digital contendo a abordagem prática e orientações de uso. E o **Vínculo aberto**, no qual é mantido contato para

dar suporte à comunidade, amparando a continuidade de melhorias ou adaptações. Este momento será mantido pelo vínculo da pesquisadora com o Slow Food, inclusive em poder aplicar futuramente o guia em projetos, mas, também, para organizar as estratégias de compartilhamento do material gerado para o resto da rede. Diálogos iniciais, via e-mail com todos os participantes da P-A, começaram a ser traçados para pensar, coletivamente, como esse material será levado aos demais membros do movimento. A divulgação será organizada junto aos coordenadores do projeto Caracol, como desdobramento do mesmo.

Na Figura 23, relacionamos as quatro fases projetuais do NASDESIGN, *Start*, *Sentir*, *Agir* e *Realizar*, com as fases propostas por Thiollent (2000) de pesquisa-ação, para elucidar a organização das fases da pesquisa junto ao método e abordagem adotados.

Figura 23: Fases e procedimentos propostos para a pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As fases não são lineares, como já mencionamos. São sequenciais e preveem idas e vindas. E, muitas das fases da pesquisa-ação se mantêm em diferentes fases do processo do NASDESIGN.

No Quadro 15, apresentamos a síntese das fases do procedimento do NASDESIGN, que apoiou a condução da pesquisa, após o *start*.

Quadro 15: Síntese das fases da etapa aplicada.

FASES START E SENTIR		
Objetivos	Procedimentos	Fase da Pesquisa
Identificar oportunidades de aplicação de design pela emergência de uma solução; Gerar hipóteses de solução; Validar hipóteses de solução com os intervenientes.	Observação; Entrevista; Análise SWOT; Conversas informais; Estudo de literatura; Pesquisa documental; Ferramentas sistêmicas.	Exploratória (pré-qualificação)
Gerar objetivos da pesquisa-ação com base nos problemas identificados com a coleta de dados e procedimentos práticos.	Ferramentas de interação; Ferramentas sistêmicas; Análise SWOT; Seminários em formato de Grupo focal; Questionário.	Aplicada (pós-qualificação)
FASE AGIR		
Objetivos	Procedimentos	Fase da Pesquisa
Identificar e dar visibilidade aos elementos sistêmicos e suas inter-relações para apoiar a reflexão sobre o sistema estudado entorno do projeto Caracol; Representar o sistema no qual os projetos se desenvolvem, evidenciando as inter-relações do projeto com as atividades, com os sujeitos envolvidos; demonstrar a relação dos princípios sistêmicos e das ferramentas para com projetos realizados em contextos semelhantes ao do Caracol.	Seminários em formato de Grupo focal; Codesign; Abordagem sistêmicas; Ferramentas sistêmicas; Análise e Codificação de dados e das ferramentas; MCDA-C; Estudo e seleção de ferramentas e instrumentos a partir do objetivo definido na pesquisa-ação; Definição de requisitos da Solução Habilitante a partir da pesquisa-ação; Desenvolvimento de ferramentas específicas para apoiar a situação estudada; Aplicar e validar as ferramentas propostas pela tese; Validação com os sujeitos da pesquisa sobre o conjunto de ferramentas e apresentação do processo inicial sugerido.	Aplicada (pós-qualificação)
FASE REALIZAR		
Objetivos	Procedimentos	Fase da Pesquisa
Organizar a estrutura da abordagem prática sugerida para elaborar a solução habilitante em forma de guia; Criar um processo prático a partir de sugestão das ferramentas e procedimentos; Correlacionar os princípios sistêmicos, mais relevantes para projetos como o Caracol, com as ferramentas sugeridas; Compartilhar o guia estruturado com sujeitos da pesquisa; Avaliar sob a perspectiva dos sujeitos da pesquisa a solução habilitante em formato de guia quanto às possíveis contribuições para inovação social em sistemas alimentares comunitários; Relatar os resultados da pesquisa e os aprendizados oportunizados com a pesquisa-ação.	Análise dos dados; Mapeamentos sistêmicos; Seminários; Codesign; Validação.	Aplicada (pós-qualificação)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.3.3 Questionário com agentes estratégicos – Etapa Sentir

Para coleta de informações em nível estratégico, com os sujeitos vinculados à Associação Slow Food Brasil, visando entender: [i] a relação do Projeto Caracol em comunicar, explicar, incorporar, transferir e alimentar o significado do movimento (ALTUNA; DELL'ERA; LANDONI; VERGANTI, 2017) às comunidades, e [ii] de que modo o movimento poderia avaliar e mensurar os impactos a partir de suas atuações, um questionário foi elaborado e enviado via *Whatsapp* aos três membros da associação. A eleição desses sujeitos se deu por pertencerem ao nó da rede que possui estreita relação com a Rede Internacional, sendo um articulador estratégico internacional em nível nacional, acompanhando as ações locais dos diversos nós da rede brasileira e, por isso, ter tido contato com diferentes projetos em diferentes comunidades ao redor do Brasil. O modelo enviado aos sujeitos pode ser conferido no Apêndice E, e o TCLE no Apêndice F.

3.3.4 Entrevista coletiva com agentes táticos-operacionais – Etapa Sentir

Para obter informações junto à equipe de coordenação do Projeto Caracol, realizamos uma entrevista coletiva. O objetivo com a entrevista foi, primeiro, [i] fazer um entendimento sobre as motivações dos coordenadores em propor o projeto, visando entender objetivos mais profundos, desejos de mudança, valores imbricados dos coordenadores; [ii] após, entender o processo adotado no levantamento das informações sobre as comunidades e necessidades de cada contexto para adequar o projeto, no intuito de levantar *insights* para a solução habilitante a partir da experiência dos coordenadores no uso de procedimentos e ferramentas, e, também, identificando necessidades de instrumentos facilitadores; [iii] e, por fim, entender pontualmente, os desafios sentidos tanto na elaboração inicial do projeto, quanto nas interações com as comunidades, desenvolvimento e fechamento do projeto, buscando identificar pontos fortes, fragilidades e aspectos que pudessem ter comprometido o funcionamento do projeto junto às comunidades. A entrevista ocorreu no dia 09 de julho de 2020, iniciando às 19h, e contou com a participação de quatro participantes: os três coordenadores proponentes do Projeto Caracol, além do quarto coordenador que assumiu o projeto após a mudança de país da coordenadora de Florianópolis. Para apoiar o início da conversa, foram apresentadas as Figuras 3 (Mapeamento do processo de interação no Projeto Caracol) e 4 (Mapa de contextualização do Projeto Caracol e suas inter-relações). O intuito com a apresentação das figuras foi provocar

reflexões iniciais de retomada do projeto. Nessas reflexões, buscamos fazer pensar sobre suas várias camadas e elementos, além de demonstrar a estrutura relacional que havia sido gerada no contexto de Florianópolis, a qual serviu para refletir sobre como essa estrutura relacional havia ocorrido nos demais locais. A entrevista teve duração de 2h30. O roteiro da entrevista pode ser conferido no [Apêndice G](#), e o TCLE, enviado com dois dias de antecedência aos participantes, pode ser conferido no [Apêndice H](#).

3.3.5 Seminário 1 – Fase Sentir – Agentes táticos-operacionais e agentes operacionais

O seminário 1 contou com 8 participantes, sendo quatro coordenadores e quatro voluntários, ocorreu no dia 22 de julho de 2020, iniciou às 18h30, com duração de 2h45 min., aproximadamente. Contou com a colaboração de uma doutoranda do NASDESIGN para tomada de notas nas ferramentas aplicadas e observações e, também, com a participação do Prof. Dr. Luiz, que acompanhou o seminário até o final. Para recrutar os participantes deste seminário, os coordenadores já haviam sido convidados no momento da entrevista coletiva, tendo recebido um convite oficial, com data e horário, via *Whatsapp*, e os voluntários foram convidados diretamente, também via mensagem de *Whatsapp*. Os voluntários envolvidos na pesquisa, eram conhecidos da autora por terem atuado juntos no Projeto Caracol, na cidade de Florianópolis.

Como etapa do sentir, o seminário foi dividido em dois momentos e envolveu os agentes táticos-operacionais e operacionais. Por ser o primeiro encontro envolvendo os agentes operacionais, o seminário iniciou com uma rodada de entrevista semiestruturada coletiva, para obter também deste grupo as percepções e aprendizados com o projeto, promovendo um diálogo entre todos os participantes (o roteiro adotado consta no [Apêndice J](#)). Apresentamos alguns registros fotográficos das oficinas realizadas em Florianópolis, a fim de resgatar as memórias dos participantes sobre as atividades. Após a realização das perguntas da entrevista, foram adotadas duas ferramentas sistêmicas, mapa de agentes e mapa de troca de valor, e uma ferramenta estratégica para apoiar as reflexões sobre o projeto, análise SWOT.

A ferramenta mapa de agente é uma adaptação da ferramenta mapa de *stakeholders* (GIORDANO *et al.*, 2018; STICKDORN *et al.*, 2020), para enfatizar o foco na capacidade de agir das pessoas, quando recebem o espaço e poder para tal, em processos participativos e colaborativos (SEN, 2010). Para isso, refletir sobre como foi e como pode ser gerado o espaço e poder para as pessoas que são impactadas pelas intervenções em suas realidades, é parte

fundamental de uma proposta de projeto participativo. Essa premissa foi explicada aos participantes para justificar o uso da ferramenta. Os agentes foram agrupados para serem mapeados, sendo identificados como coordenadores, lideranças, ativistas, moradores e parceiros, podendo ser acrescentados outros grupos. Para o mapeamento, orientamos que fosse pensado sobre o grau de interação e influência de cada grupo no projeto.

A ferramenta mapa de valor foi utilizada após o mapa de agentes, para avançar a reflexão sobre os valores que cada grupo de agente pode levar para o projeto, e visualizar o conjunto produzido pelo coletivo, gerando uma rede de valores (STICKDORN *et al.*, 2020). Alguns valores como: desejo de mudança, conhecimento local, confiança, informações, influência, conhecimento técnico, entre outros, foram apresentados para apoiar a discussão, mas outros poderiam ser acrescentados conforme menção dos participantes. Além da visualização dos valores, esta ferramenta também buscou mapear em quais momentos cada grupo de agentes deveria ser envolvido, a partir da classificação: planejamento, realização e avaliação do projeto. Uma pergunta orientadora constava na ferramenta, ficando visível o tempo todo: “Quais os valores e importância de cada um desses agentes nos diferentes momentos do projeto?”.

As reflexões nas ferramentas de mapeamento se deram sobre como ocorreu no projeto, sobre a ação realizada, seguida de como poderia ser no futuro, sendo essa última visão a documentada nas ferramentas. Já a análise SWOT, focou na reflexão do projeto realizado, considerando os diferentes contextos de aplicação e as questões comuns a eles (como a situação de vulnerabilidade de todas as comunidades participantes do Caracol). O preenchimento das informações nas ferramentas utilizadas foi feito pela autora e pela doutoranda do NASDESIGN na plataforma Mural, enquanto as discussões ocorriam paralelamente à reunião virtual pelo *Google Meet*. Com o compartilhamento de tela, os participantes conseguiam acompanhar a edição nas ferramentas e construir sincronicamente os pensamentos conforme visualizavam as informações. A plataforma *Mural* foi brevemente apresentada como possibilidade de atividades coletivas online, podendo ser adotada pela Rede em seus projetos e ações futuros.

3.3.6 Seminário 2 – Fase Agir – Agentes táticos-operacionais e agentes operacionais

Como parte do seminário 2, uma etapa de preparo prévio foi organizada. A fim de resgatar as discussões e levantamentos do seminário anterior, bem como compartilhar os dados e análises prévias do questionário e entrevistas anteriores, gerando uma base inicial de conhecimento comum, um documento de síntese foi enviado aos participantes com dois dias de

antecedência. Este documento representou uma parte da prática pesquisa-ação, que visa “gerar, utilizar informações e também orientar a ação, tomar decisões” (THIOLLENT, 2000, p. 66). Para criar um canal de comunicação e interação social, onde pudessem ser enviados os desdobramentos dos seminários, feitos os convites e combinados os próximos passos, no dia 05 de setembro, criamos um grupo de *Whatsapp* com os participantes da pesquisa. A qualquer momento qualquer participante poderia se retirar do grupo e da pesquisa. Por meio deste canal o documento síntese foi compartilhado no dia 07 de setembro.

O seminário foi realizado dia 09 de setembro de 2020, com início às 18h30. Conforme convite da autora via grupo de *Whatsapp*, alguns participantes entraram uns minutos antes para aprenderem recursos básicos da plataforma *Miro*, adotada na condução deste seminário. O seminário foi dedicado a definição coletiva de um problema, sobre o qual a pesquisa-ação se desenrolaria. Contou com a presença de cinco participantes, três agentes táticos-operacionais e dois agentes operacionais, uma doutoranda do NASDESIGN, para apoiar nas observações e notas, e o Prof. Dr. Luiz que acompanhou a realização do seminário. Para definir o problema, os participantes puderam basear-se nas reflexões e diálogos gerados no seminário anterior, e no documento entregue aos participantes. Ao definir um problema, se “escolhe e se nomeia os aspectos que irá observar” (SCHÖN, 2000, p. 16) e, com isso, é possível manuseá-lo, pois apresenta o modo como é visto e sentido. Assim, o problema elencado, a baixa mobilização comunitária, foi aquele considerado de maior impacto no alcance de objetivos do projeto e na realização dos objetivos estratégicos do próprio movimento.

Para conduzir a reflexão sobre as possíveis soluções para o problema, utilizamos a ferramenta sistêmica mapa mental (BUZAN, 2009). Instruímos que os participantes, tendo o problema definido, criassem uma lista de palavras relacionadas a ele, mas já pensando nas soluções para o mesmo. O objetivo foi criar, individualmente, um mapa mental e apresentar suas reflexões ao grupo, de modo a compartilhar visões e expor conhecimentos tácitos pessoais, enriquecendo as visões dos demais. A atividade partiu da premissa de que ao desenhar um contexto, torna mais fácil visualizar soluções e possibilidades de solução, contribuindo para criar domínio sobre as informações extraídas da situação analisada, e compreender melhor como viabilizá-las para atender os objetivos (MOZOTA, 2011; BUZAN, 2009).

3.3.7 Seminário 3 – Fase Agir – Mapa mental coletivo e aprofundamento nas estratégias

O seminário 3 ocorreu no dia 06 de outubro de 2020, com início às 18h30, com duração de 2h15 min. Contou com a participação de dois agentes táticos-operacionais e dois agentes operacionais, além da participação do Prof. Dr. Luiz, que acompanhou até o final.

Este seminário foi dedicado a apresentar a união dos mapas mentais em um único mapa, feito pela autora, a partir das criações individuais dos participantes no seminário anterior. A intenção de unir os mapas foi: [i] organizar as propostas de soluções em um único mapa, evidenciando as relações entre as ideias geradas – sendo algumas recorrentes nos diferentes mapas, e [ii] evidenciar as estratégias para alcançar maior mobilização comunitária, geradas pelos participantes. As estratégias criadas pelos participantes, e sintetizadas pela autora, foram organizadas nos níveis de gestão de design, seguindo a estrutura radial do mapa mental, constando próximo do centro os objetivos estratégicos, seguidos dos táticos e, nas extremidades, os operacionais. O mapa foi apresentado e discutido com os participantes. Para continuar o aprofundamento de estratégias, apresentamos uma estrutura de condução de projetos, que foi a adotada na solução habilitante, como abordagem prática. Esta estrutura foi percebida pelas próprias falas dos participantes ao mencionarem os diferentes momentos do projeto, e é apresentada no [tópico 4.11.1](#). A partir das estratégias do mapa mental, os participantes foram convidados a organizá-las nos diferentes estágios propostos, que foram validados neste seminário, além de pensar/ gerar outras estratégias operacionais, as quais poderiam ser adotadas como diretrizes de boas práticas e executadas para melhorar o desempenho dos projetos na mobilização comunitária. Foi um momento de reflexão de ações futuras e amadurecimentos das ideias e conhecimentos gerados para conduzir projetos em comunidades, de acordo com os objetivos do grupo e do movimento.

3.3.8 Fase Agir – Desenvolvimento do Modelo de Apoio à Avaliação de Projetos do Slow Food Brasil para Mobilização Comunitária

Esta etapa da pesquisa, entre os seminários 3 e 4, foi dedicada a geração da ferramenta de avaliação de apoio à decisão, para avaliar projetos em andamento ou já finalizados. A necessidade de uma ferramenta de avaliação para apoiar as decisões e, também, tornar mais evidentes os resultados e impactos dos projetos foi percebida ao final do próprio Projeto Caracol. Essa necessidade foi discutida no seminário 1, e na entrevista com os agentes

estratégicos, quando indagados sobre em que sentido consideravam importante acompanhar os projetos e sobre quais critérios os coordenadores haviam pensado fazer a avaliação dos resultados, e quem teriam planejado envolver no momento de avaliação. A necessidade também foi identificada como uma lacuna teórica no âmbito da inovação social em sistemas alimentares, conforme apresentado no capítulo 2.

Conforme os seminários 2 e 3, ficou evidente a preocupação dos participantes em considerar aspectos subjetivos e qualitativos como critérios de avaliação. Por isso, propusemos aplicar os pressupostos da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA/C) como caminho de construção dessa ferramenta. Assim, adotamos seus princípios para gerar o *Modelo de Apoio à Avaliação de Projetos do Slow Food Brasil para Mobilização Comunitária*. Em seguida, a metodologia será brevemente explicada, bem como as etapas para construção do modelo que foi apresentado no seminário 4.

3.3.8.1 Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA/C)

Como fontes bibliográficas para construção da ferramenta, foram tomados como base: os materiais disponibilizados na disciplina de Gestão do Processo Decisório, da Professora Dra. Sandra Rolim Ensslin, a partir da metodologia desenvolvida no Laboratório de Metodologias Multicritério em Apoio à Decisão (LabMCDA), cursada no segundo trimestre de 2018; os artigos lidos na disciplina e o livro *Apoio à decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas* (ENSSLIN; NETO; NORONHA, 2001).

Esta metodologia parte do reconhecimento e da consideração da complexidade das situações em que decisões precisam ser tomadas. A metodologia pode ser aplicada a situações em que existem muitas variáveis, incluindo diferentes decisores, e aspectos subjetivos (como crenças pessoais, preconceitos, valores e objetivos) que precisam ser incorporados na ponderação para agir. Ainda, aplica-se quando os aspectos subjetivos precisam ser explicitados e quantificados (ENSSLIN; NETO; NORONHA, 2001). Ela pode ser adotada tanto para apoiar a decisão de quem age, quanto para apoiar a decisão de outras pessoas (como casos de consultorias técnicas, parcerias, etc.).

Sendo uma metodologia de apoio, ela embasa as pessoas evidenciando os locais onde intervenções podem ser tomadas para melhorar o desempenho. Como característica, ela objetiva gerar recomendações, ou viabilizar a reflexão a partir do resultado de uma avaliação, e não prescrever soluções. Outra característica fundamental é ser construtivista. Isso significa que o

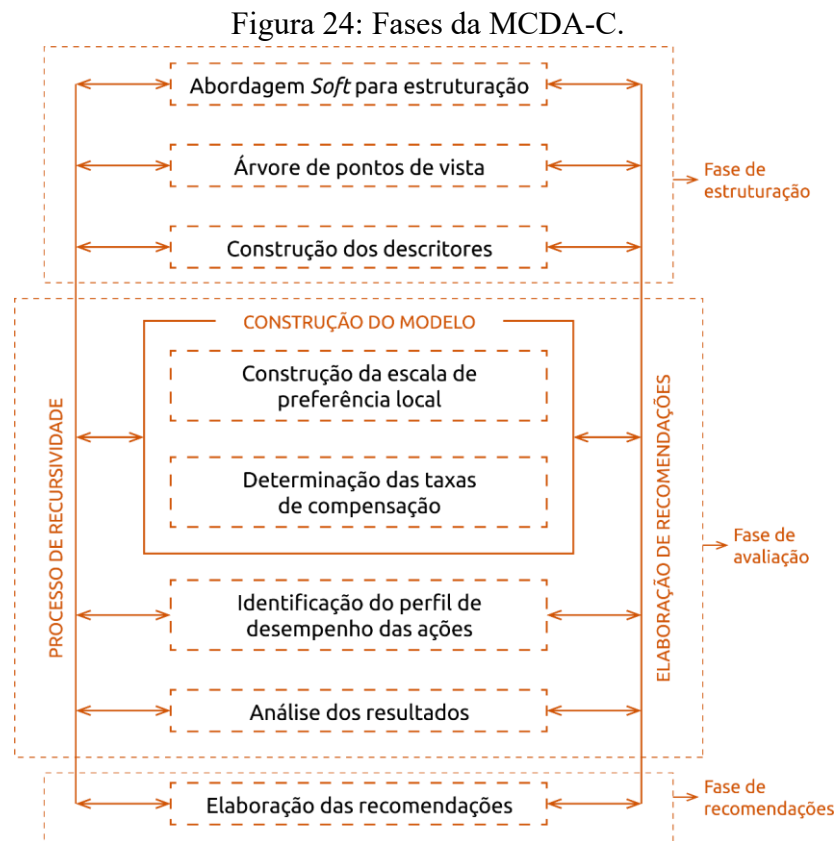
processo de geração do modelo envolve os decisores na sua construção, definição de valores e preferências, gerando conhecimento sobre o contexto decisório e seus aspectos inter-relacionados, a partir dos seus próprios modelos mentais e sistemas de valores. Uma das formas de gerar conhecimento, e que para esta pesquisa justificou a escolha desta metodologia, é que ela permite gerar nos decisores envolvidos um mesmo entendimento tanto sobre o que deve ser considerado, em termos de critérios de avaliação, quanto ao valor de desempenho atribuído a eles, possibilitando um entendimento comum sobre o que é bom, neutro, comprometedor ou acima do esperado. Outro aspecto considerado, foi a possibilidade de gerar tanto uma avaliação qualitativa, por meio da geração de escala ordinal, quanto quantitativa, por meio de escala cardinal, demonstrando com precisão o impacto de cada tomada de decisão.

Em síntese, o uso dessa abordagem metodológica contribui para identificar, mensurar e auxiliar na escolha das ações, evidenciando os impactos que cada escolha gera em um determinado contexto (BANA E COSTA, 1993). Ainda, a abordagem permite avaliar o desempenho local e global do contexto, a partir do modelo gerado. O desempenho local é aquele referente a um critério de avaliação, chamado de descritor, já o desempenho global é a avaliação considerando todos os critérios, a partir dos pesos individuais de cada descritor (atribuído pelos decisores) ao conjunto total (100%) que impacta ao objetivo central de avaliação.

A metodologia é composta por três fases, conforme Figura 24. A primeira fase, de estruturação, visa identificar todos os aspectos relevantes para a compreensão do problema e que contribuem para a construção do modelo. Para isso, considera a interação entre as pessoas envolvidas para promover o entendimento e aprendizado comum sobre aqueles que decidem e influenciam no desempenho a partir das escolhas (ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000). Esta fase é dedicada a: [i] identificação do problema (contextualização, identificação de atores, criação de rótulo e sumário); [ii] construção da família de pontos de vista; [iii] construção dos descritores que são usados para medir o desempenho das diferentes alternativas potenciais para cada Ponto de Vista Fundamental.

Pontos de vistas fundamentais (PVFs) são o conjunto de aspectos considerados, por pelo menos um dos decisores, “como fundamentais para avaliar as ações potenciais” (ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000, p. 127), e representam os valores importantes para o contexto. Ao mesmo tempo, eles definem as características das ações julgadas interessantes aos decisores. Sobre eles, os problemas são avaliados, servindo de eixos orientadores. Logo, eles são meios para alcançar objetivos estratégicos. Por ter relação com os objetivos estratégicos de um dado contexto, considerando a percepção de valores dos decisores, o modelo de avaliação

delimita o conjunto de ações potenciais⁵⁰ com base no contexto. Ainda, a abordagem reconhece que este contexto muda com o tempo e, com isso, a forma de avaliar o desempenho também irá sofrer mudanças. Logo, mudam-se os indicadores, metas e valores para avaliá-lo, podendo permanecer o uso do modelo inicial com seus ajustes.



Fonte: Ensslin, Dutra, Ensslin (2000, p. 81).

A etapa de construção da família de pontos de vista é composta por: identificação dos elementos primários de avaliação (EPAs); identificação das áreas de preocupação; construção dos mapas cognitivos e árvores de valor com pontos de vista elementares. Cada EPA pode desencadear um ou mais conceitos, conforme a necessidade de avaliação. Esses conceitos expressam a direção desejada, de preferência, a qual é oposta a direção minimamente aceita, chamados respectivamente de Polo Presente e Polo Oposto Psicológico. Neste, considera-se um valor que é aceitável, mas não o desejável de ser obtido a partir de um projeto, por exemplo. Como exemplo, demonstramos na Figura 25 um EPA gerado pela P-A:

⁵⁰ Ação potencial, nesta metodologia, compreende uma ação real (aquela que pode ser executada em um projeto já desenvolvido) ou fictícia (que corresponde a um projeto idealizado, ainda não desenvolvido totalmente ou hipotético), que precisa ser “julgada por pelo menos um decisor como um projeto cuja implementação pode ser razoavelmente prevista” (ENSSLIN; MOTIBELLER; NORONHA, 2001, p. 65).

Figura 25: Exemplo de um EPA e seu conceito.

EPA	Polo positivo	Polo oposto psicológico
1 Articulação coletiva	1 Buscar envolver e oportunizar a participação de diferentes ativistas	... Trabalhar com o mesmo grupo fechado

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Onde consta “...” deve ser lido como “**ao invés de**”. Assim, expressa o que se deseja *ao invés de* o minimante aceitável. Os EPAs podem constituir: objetivos, metas e valores dos decisores, que são explicitados nas respostas às perguntas (BANA E COSTA *et al.*, 1999). Para a geração dos EPAs, os dados analisados foram os obtidos no questionário e nas entrevistas coletivas e seminários, mencionados nos tópicos 3.3.3, 3.3.4, 3.3.5 e 3.3.6. A estratégia adotada para identificar EPAs é buscar por: aspectos desejáveis, ações, dificuldades, consequências (boas, ruins, inaceitáveis), metas/ restrições/ linhas gerais, objetivos estratégicos e perspectivas diferentes (ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000). Para o modelo, foram gerados inicialmente, 49 EPAs, mas que refinados com os participantes, ficaram 57 na versão final. A análise dos dados seguiu esta estratégia, pois ela também ajudou a orientar a definição dos requisitos da solução habilitante, uma vez que o problema a ser avaliado pelo modelo corresponde ao mesmo objetivo da solução habilitante: alcançar maior mobilização comunitária por meio dos projetos, sendo esta estritamente relacionada ao impacto dos projetos para transformação socioambiental. Por esta razão, antes de definir os requisitos finais da solução, bem como ferramentas e procedimentos que iriam compô-la, optamos por criar a ferramenta de avaliação primeiro – mesmo sendo a ferramenta do último estágio da abordagem prática. Iniciamos pelo fim, pois esta ferramenta revelaria os critérios e valores dos participantes e, estes, seriam a base das definições para a solução habilitante em sua proposta afinal. Ou seja, tendo a ferramenta, desvela-se as expectativas de alcance, logo, tem-se um conjunto operacional de objetivos, facilitando a seleção e geração de ferramentas e procedimentos para alcança-los.

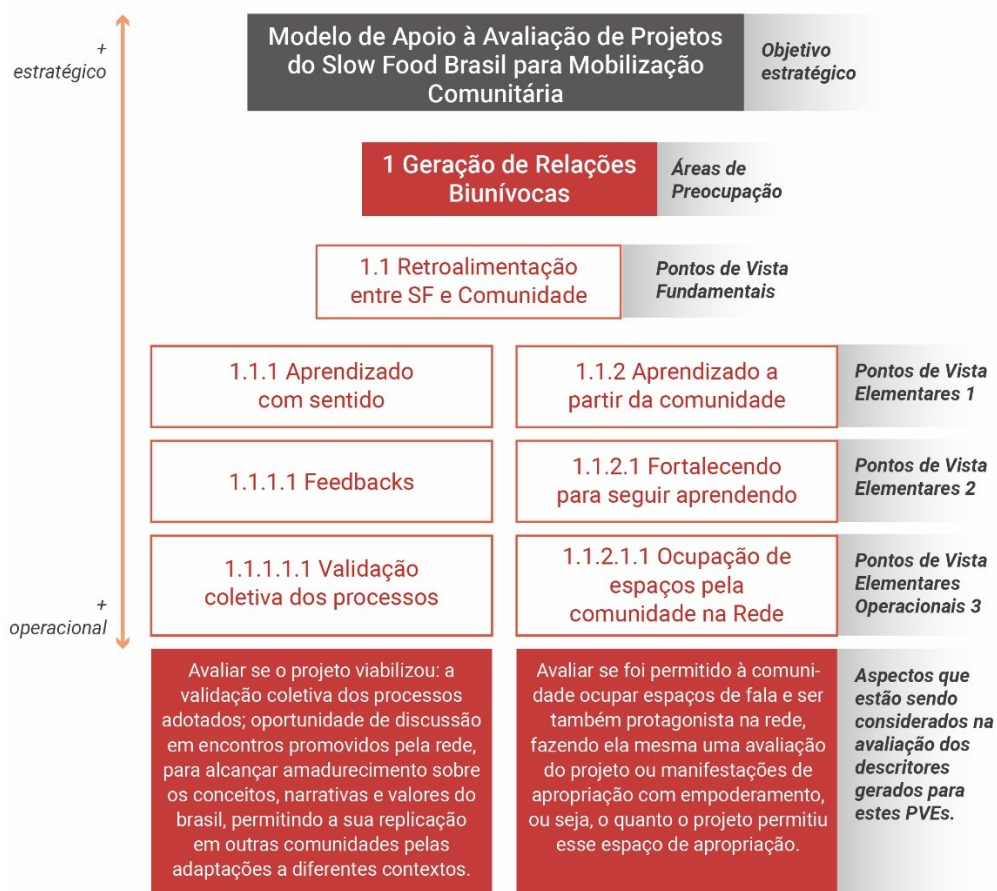
Após a identificação dos EPAs, e gerados os conceitos que orientam as preocupações para a ação, é possível criar uma árvore de PVFs, gerados com a técnica de mapa cognitivo. Mapas cognitivos contribuem para a visualização de relações de causa e efeito, construindo uma rede de relações entre meios e fins, em uma estrutura hierárquica (ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000). Após a criação dos mapas cognitivos de cada área de preocupação, é possível criar os descritores, pois os mapas possibilitam visualizar o que deve ser operacionalizado para ser medido o desempenho (evidenciando os meios para alcançar os objetivos fins). Por sua

estrutura arborescente, o mapa cognitivo permite a transição deste para o modelo multicritério. Para chegar nos descritores, é identificado nos mapas as relações de influência meio-fio, e, com elas, é possível criar *clusters*. Estes permitem uma visão “macroscópica” dos aspectos subjetivos a serem considerados na avaliação para obter os objetivos estratégicos. Os *clusters* vão tornar visíveis os nós-fins e os nós-meios dentro de uma área de preocupação específica. Demonstraremos um exemplo de mapa, com *clusters* e descritores no [tópico 4.4](#), dos resultados.

Num primeiro momento, os descritores são organizados em escalas ordinais. Esta escala demonstra, de baixo para cima, os níveis de preferência dos decisores sobre as possíveis situações de ocorrência. Os descritores permitem fazer a mensuração e avaliação local referente a cada objetivo de cada ponto de vista elementar (PVE). Na versão final, foram gerados 45 PVEs que geraram os descritores ([Apêndice P](#)). Os PVEs vão se tornando operacionalizáveis a partir do momento que evidenciam as características concretas dos PVFs. Podem ter 1, 2, 3... níveis abaixo, até caracterizaram o que se deseja avaliar. Cada PVF terá ao menos um descritor. Assim, os mapas servem para gerar o conhecimento do que se deve mensurar para alcançar os objetivos estratégicos. É importante salientar que, nessa fase, os descritores são ordinais, ou seja, o intervalo entre níveis tem o mesmo nível de atratividade. Na Figura 26, apresentamos a correlação entre o objetivo estratégico central da avaliação, uma das áreas de preocupação identificadas como diretamente relacionada a ele, os pontos de vista fundamentais e pontos de vistas elementares.

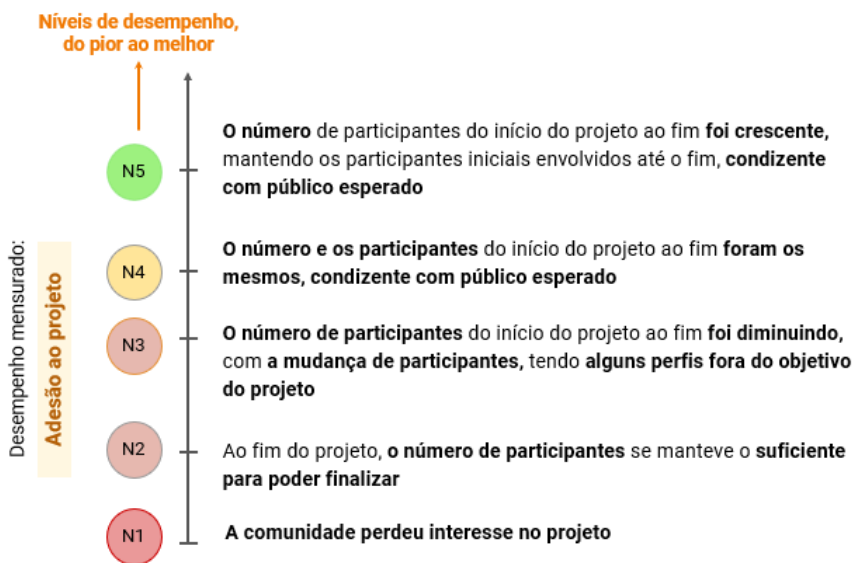
Para este modelo, três áreas de preocupação foram identificadas e serão explicadas no [tópico 4.4](#), mas a saber: [i] Geração de Relações Biunívocas; [ii] Interlocação Movimento e Comunidade e [iii] Atuação na Comunidade. Abaixo destes, constam os descritores para avaliar o nível de desempenho de cada PVF. Na Figura 27, apresentamos um exemplo de um descritor para o ponto de vista elementar operacional “Adesão ao Projeto”.

Figura 26: Estrutura arborescente do MCDA-C.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Figura 27: Exemplo de Descritor *Adesão ao Projeto*.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os critérios que estão sendo considerados para medir o nível de desempenho neste descritor são: o número de participantes; o perfil dos participantes; a continuidade dos mesmos participantes. Um descritor pode ser mensurado apenas numericamente, para expressar quantidade, ou expressar uma avaliação mais subjetiva. A forma de expressar o critério de avaliação deve ser de acordo com a preferência dos decisores, de modo que fique facilmente compreensível. Por isso, todos os descritores gerados, foram discutidos e validados com os participantes. Os descritores criados para o modelo são classificados como: “descritor qualitativo” e “descritor direto quantitativo contínuo”. O descritor qualitativo é utilizado quando não é possível representar numericamente, sendo necessário expressões semânticas para descrever um ponto de vista. E o descritor direto quantitativo contínuo é aquele que possui "uma forma de medida numérica intrínseca", em crescente ou decrescente, conforme a situação avaliada e desejada (ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000). Descritor é uma escala que mede o grau em que se posiciona determinado objetivo (ENSSLIN et al., 2001). Os descritores, ou indicadores de desempenho, não podem deixar dúvidas de interpretação e possuem seis propriedades desejáveis: [i] mensuráveis; [ii] operacionais; [iii] inteligíveis; [iv] homogêneos; [v] permitem distinguir o desempenho e, por fim, [vi] respeita as propriedades das escalas ordinais (ENSSLIN *et al.*, 2001). Aos decisores, para cada descritor, é solicitado que qualifiquem os níveis entre as fronteiras de excelência, nível de mercado e nível comprometedor. Quando um critério fica entre as fronteiras do “excelente” e “nível de mercado” é considerado bom desempenho, já quando fica entre a fronteira do “nível de mercado” e “nível comprometedor” é considerado neutro e, abaixo, comprometedor para o desempenho total.

A segunda fase, de avaliação, é focada na construção de um modelo de avaliação de alternativas. Nessa fase, é feita a transformação da escala ordinal para as escalas cardinais, facilitando o entendimento de construção das escalas, das taxas de compensação e das taxas de substituição, representando as preferências tanto locais, quanto globais (ENSSLIN *et al.*, 2010). Para esta etapa, em vez de utilizar o *software Macbeth*, adotado na disciplina, optamos por outro método de alcance das escalas cardinais e das taxas. O *software* tornou-se inviável por ser pago. Assim, optamos pelo método do Diagrama de Mudge, que também permite fazer uma avaliação global, considerando os diversos pontos de vista, e avaliação local. Esse procedimento se fez tanto para estabelecer taxas de preferência entre os pontos de vistas fundamentais e elementares, quanto para construir funções de valor dos níveis de desempenho dos descritores.

As funções de valor – representações matemáticas de julgamentos humanos –, são construídas por meio da escolha de preferência de importância de um critério em relação a seus pares para o objetivo estabelecido. Significa que, quando se tem diferentes critérios compondo um objetivo, deve-se definir uma compensação quando se opta por priorizar um critério em detrimento de outro, sendo que a soma entre seus pesos deve ser sempre 100%. A definição de valores entre áreas de preocupação e pontos de vistas, foram propostos pela pesquisadora com base na análise e interpretação dos dados, e posteriormente foram apresentadas, discutidas e validadas com os participantes.

O prof. Dr. Elton Nickel *et al.* (2010) propôs a utilização do diagrama de Mudge justamente como alternativa para atribuir valores matemáticos aos pontos de vistas e descritores, dispensando o uso de softwares comerciais. O diagrama de Mudge é uma ferramenta que ajuda na hierarquização e atribuição de valor aos critérios que compõem um objetivo, comparando função de duas em duas. O uso desta ferramenta parte da pergunta:

- Qual critério é mais importante para o sucesso do projeto?
- Quanto mais importante é esse critério para o objetivo da mobilização comunitária?

Essas perguntas foram feitas comparando os três conjuntos de áreas de pontos de vista fundamentais (geração de relações biunívocas, interlocução movimento e comunidade e atuação na comunidade), bem como para os pontos de vistas elementares até chegar aos descritores e seus níveis de desempenho, adotando como base a escala de eficiência de 1 a 5, e -1 a -5 (conforme adaptação explicada na sequência), conforme figuras 28 e 29.

Figura 28: Atribuição de valor matemático às áreas de preocupação.

Eficiência			2	3	SOMA	%
A	5	1 Geração de Relações Biunívocas	1	1(E)	2(D)	25
B	4					
C	3	2 Interlocução movimento e comunidade	2	3(C)	3(C)	37,5
D	2					
E	1	3 Atuação na Comunidade		3	3(C)	37,5
				Total	8	100

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Para atribuir valor matemático aos descritores, seguindo a lógica do MCDA-C, onde é considerado níveis de desempenho comprometedores, adaptou-se o diagrama de Mudge na lógica semântica negativa, ou seja, indagando sobre quão irrelevante (ou menos desejado)

determinado nível de desempenho é em relação ao acima para contribuir com o objetivo geral. Quanto ao último critério, apenas é atribuído o valor que representa a sua irrelevância, sem compará-lo a outro, mas, que pela lógica, deve ser um valor negativo maior que o anterior (Figura 28). Na visualização do modelo, estes descritores com pontuação negativa, ficam posicionados em uma faixa comprometedor (avermelhada), abaixo da faixa de mercado (dentro do esperado, em amarelo). Visualmente, ela é interessante para apoiar a gestão de projetos e tomadas de decisões sobre onde agir para melhorar os resultados.

Para ser possível atribuir os valores de relevância ou irrelevância, antes foi preciso definir com os decisores, a partir da escala ordinal, qual nível de cada descritor gerado (no total dos 45 descritores) representaria o grau 100% (bom) e o grau 0% (neutro). A escala ordinal é gerada a partir dos mapas cognitivos, uma vez que já vai apresentando as relações de fins e meios, colocado em uma ordem de preferências os conceitos e aspectos de avaliação. Mas, nesse momento, tem-se apenas a ordem lógica de indicadores piores para melhores, de baixo para cima, sendo preciso definir com os decisores o que dessa escala é considerado o mínimo aceitável (neutro, 0%) e o bom (desejado, 100%). Nessa ponderação, pode ser que tenham valores considerados acima da meta (maiores que 100%), e abaixo do neutro (-10%, por exemplo). Para isso, um seminário foi realizado e apresentado a construção do modelo, uma breve introdução à metodologia, o modelo como um todo e os 45 descritores. Para viabilizar a eleição dos níveis bom e neutro, fizemos um recorte do modelo, focando em um ponto de vista fundamental, contendo quatro pontos de vistas elementares e seus descritores. Neste seminário, os participantes avaliaram os quatro descritores para aprender como deveria ser feito nos demais. Os demais descritores, cada um pode fazer individualmente, votando via plataforma *Miro*, aqueles que julgavam bom e neutro. A partir das votações, os que tivessem a maioria, seriam considerados os níveis 100% e 0%. Os níveis em que não houveram uma maioria, ficando difusas as percepções, foram discutidos coletivamente num outro seminário, até estabelecer um entendimento comum. A Figura 29 apresenta a transformação para escala cardinal do descritor “Continuidade e/ou Apropriação das Práticas”, após a definição dos níveis bom e neutro (100%, 0%).

consideramos que todos atingiram 100%. Buscamos esclarecer que os pesos variam pois os pontos de vista e áreas de preocupação têm pesos diferentes. Conforme preferências e valores dos decisores, cada descritor contribui com um peso para o valor global. Para fazer esse cálculo, considera-se: a multiplicação do *valor do nível de desempenho alcançado no descritor* x a *porcentagem do ponto de vista elementar* x o *valor de cada ponto de vista acima ao descritor relacionado*.

Figura 30: Impacto local dos descritores da área de preocupação 1.

DESCRITOR	% DE DESEMPENHO ALCANÇADA	IMPACTO DE CADA DESCRITOR QUANDO ALCANÇADO 100% DE DESEMPENHO
1.1.1.1.1 Validação coletiva dos processos	100	5,875
1.1.2.1.1 Ocupação de espaços pela comunidade na Rede	100	5,875
1.2.1.1 Institucionalização e Manutenção de Processos	100	2,7225
1.2.2.1 Interação na Rede	100	1,8975
1.2.3.1 Ampliação de realidade	100	0,9075
1.2.3.2.1 Socialização de Proposta	100	0,81675
1.2.3.2.2 Valorização da Equipe Interna	100	0,5445
1.2.3.3 Comunicação de Posicionamento	100	1,36125
1.3.1 Comunicação Constante	100	2,75
1.3.2.1 Técnica e Operacional	100	1,0125
1.3.2.2 Tempo de Resposta	100	1,2375

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

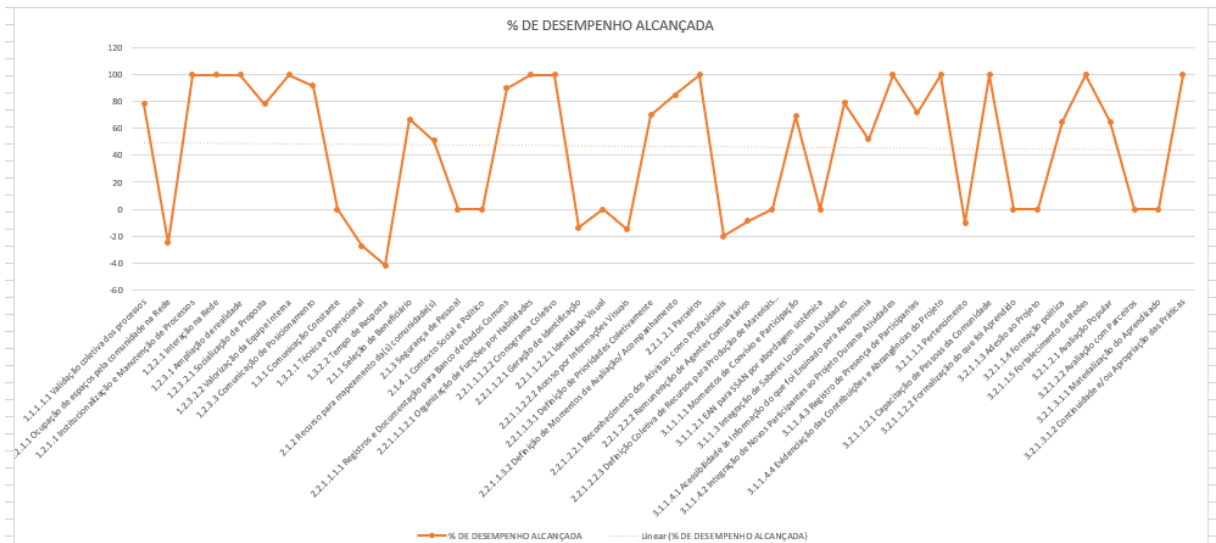
A planilha para calcular o impacto global, contém três abas: **Descritores**, onde é preenchido o desempenho alcançado em cada descritor (localmente); **Valor atingido**, onde, com base nos valores preenchidos de desempenho em cada descritor, é feito o cálculo de alcance por área de preocupação e global; e **Perfil de Desempenho**, onde é traçado a linha de desempenho, tornando visual os descritores mais comprometedores e aqueles dentro do esperado e acima da expectativa. A Figura 31 apresenta as abas na ordem mencionada.

Figura 31: Exemplo de uso das planilhas para calcular impacto dos Projetos.

Como usar esse documento para calcular o valor atingido pelo projeto realizado: Nesta aba você deve preencher o valor (%) de desempenho atingido em cada descritor, com base na ferramenta disponibilizada e preenchida em Power Point. Após o preenchimento de todos os valores, você poderá ver na seguinte aba, VALOR ATINGIDO, o valor alcançado pelo projeto. Na aba PERFIL DE DESEMPENHO você poderá ver a linha de perfil de desempenho alcançada pelo projeto, identificando facilmente os pontos de atenção (abaixo de 0%) e os pontos de excelência (acima de 100%), e traçar planos de ações de aprimoramento com base nesses dados. Caso você esteja avaliando um projeto que tenha sido realizado em mais de uma comunidade, preencha os valores de cada projeto individualmente, salvando o arquivo com nomes que identifiquem qual comunidade está sendo avaliada. O arquivo não permite calcular ao mesmo tempo o resultado para diferentes comunidades.

DESCRITOR	% DE DESEMPENHO ALCANÇADA	Identificação do Projeto: Nome do Projeto.
1.1.1.1.1 Validação coletiva dos processos	78	
1.1.2.1.1 Ocupação de espaços pela comunidade na Rede	-25	
1.2.1.1 Institucionalização e Manutenção de Processos	100	
1.2.2.1 Interação na Rede	100	
1.2.3.1 Ampliação de realidade	100	

Identificação do Projeto: Nome do Projeto.				Origem (Descritores)
Impacto Total do Projeto para Mobilização Comunitária =	1 Geração de Relações Biunívocas	2 Interlocução movimento e comunidade	3 Atuação na Comunidade	
49,55879056	10,2769775	16,20129375	23,08051931	



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Para adequar o modelo na versão final, foram necessários 2 seminários, que serão sucintamente explicados nos tópicos [3.3.9](#) e [3.3.11](#).

3.3.9 Seminário 4 – Fase Agir – Apresentação e discussão da ferramenta de Apoio à Avaliação de Desempenho

O quarto seminário, ocorreu no dia 27 de abril de 2021, com início às 18h e duração de 3h, com pausa de 20 minutos. Este seminário ocorreu com um intervalo considerável em relação ao último, devido ao tempo demandado para organização dos dados e realização de estudo prévio de ferramentas para proposta inicial no guia, além de estruturar todo o modelo de avaliação apresentado, para validação a partir deste seminário. Dentre as ferramentas mencionadas para compor o guia, duas foram desenvolvidas pela pesquisadora. Sendo uma delas o modelo de apoio à avaliação, e a outra, uma ferramenta de mapa de sistema alimentar, explicada no [tópico 3.3.14](#). Assim, este seminário teve dois objetivos: [i] apresentar as sínteses feitas com base no seminário anterior, em uma primeira organização de estrutura do guia, contendo os estágios, seus objetivos, e sugestões iniciais de procedimentos e ferramentas para discussão e validação; e [ii] apresentar, discutir e validar a ferramenta de avaliação de resultados e impactos, envolvendo nessa etapa também os agentes estratégicos. Por isso, neste seminário estiveram presentes: os quatro coordenadores do Projeto Caracol, dois voluntários e três membros da ASFB, totalizando nove sujeitos de pesquisa. O Prof. Luiz também participou do seminário, acompanhado até o final.

Para viabilizar a construção do modelo, de forma participativa, sem tornar o encontro tão cansativo e prolongado – cuidado que fomos tomando por conta do cansaço percebido com encontros virtuais pela pandemia, organizamos o seminário da seguinte maneira:

- apresentação dos estágios, objetivos, ferramentas e procedimentos, configurando uma primeira versão da abordagem prática do guia;
- apresentação da metodologia MCDA-C, as adaptações propostas à metodologia para aplicar no contexto do Slow Food Brasil;
- apresentação dos descritores gerados para o modelo de avaliação de apoio à decisão;
- por fim, realização de uma dinâmica para definir critérios de desempenho de um recorte do modelo, como exercício e aproximação da ferramenta, para continuação individual, de forma assíncrona.

O recorte foi necessário devido à complexidade do modelo e da metodologia para realizar a leitura, interpretação e juízos de valor de forma coletiva e virtual para os 45 descritores. Assim, optamos por fazer uma atividade de exercício, focando numa parte do

modelo, com quatro descritores, para entenderem a dinâmica, esclarecem dúvidas e darem continuidade individualmente. Foi acordado que a validação final seria feita num outro seminário, buscando um entendimento compartilhado sobre os descritores e os níveis de desempenho definidos. Para isso, organizamos pranchas na *Plataforma Miro*, uma contendo o recorte do modelo com os descritores que seriam definidos os níveis bom e neutro, e outra contendo todos os descritores que seriam avaliados individualmente de forma assíncrona. Foi explicado que os níveis de desempenho bom e neutro dos descritores seriam aqueles com mais votação (feita por *post-its* posicionados ao lado do nível de desempenho de cada descritor), e caso houvesse empate ou muitas difusões de opinião em alguns descritores, um novo seminário seria marcado para discuti-los pontualmente, chegando num entendimento comum.

Ainda, neste seminário, a pesquisadora apresentou três descritores para discussão que, apenas tomando os dados coletados como base, não havia ficado claro se faria sentido serem incluídos e como seriam avaliados os aspectos. Dedicamos um tempo para tratar desses descritores e aprofundar o que eles queriam dizer quando mencionados. Um deles, o Estrutura Fluída, foi necessário enviar um questionário para entender melhor o que significava essa estrutura aos coordenadores, principalmente. O questionário foi encaminhado após o seminário e com base na resposta de dois respondentes, foi possível reestruturar o ponto de vista fundamental em dois pontos de vistas elementares, gerando três descritores. Essa reestruturação foi validada em seminário posterior, onde foi feita a validação final do modelo.

A avaliação individual para estabelecer o critério bom e neutro dos demais descritores foi acordada de ser feita com um prazo de dois meses, mas acabou se estendendo um mês a mais. Foi dado um prazo longo pela complexidade e muitos descritores para serem lidos, refletidos e considerados. Nesse meio tempo, os participantes responderam ao questionário para aprofundar o descritor sobre a Estrutura Fluída, que foi analisado e sugerida a nova escala que foi apresentada no seminário 6, de continuidade da avaliação com a aplicação do modelo.

3.3.10 Seminário 5 – Fase Realizar – *Brainstorm* – levantamento de elementos para a Ferramenta Mapa de Sistema Alimentar

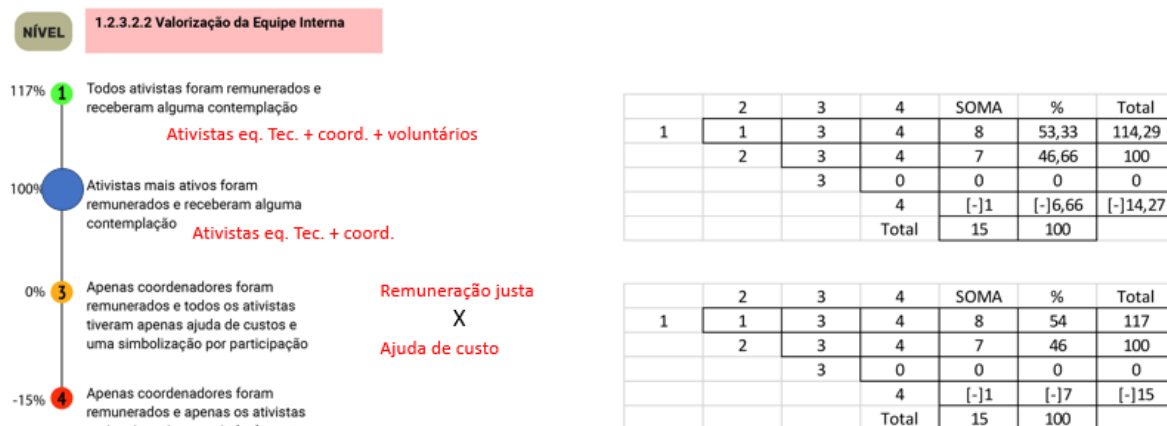
O seminário 5, foi realizado no dia 25 de maio, iniciando às 18h. Contou com a presença de 2 agentes estratégicos, 2 agentes tático-operacionais e 2 agentes operacionais, ao todo, 6 participantes que puderam estar presentes nesse encontro. O Prof. Luiz também esteve presente, participando até o final. O encontro visou gerar uma atividade mais dinâmica e de

aprendizagem a partir das experiências dos participantes da pesquisa em atuações em diferentes comunidades e contextos envolvendo o ciclo do alimento. Como um dos objetivos mencionados pelos participantes era poder fazer um diagnóstico aprofundado, viabilizando uma maior conexão com o contexto, sugerimos a elaboração de uma ferramenta específica para atuar em comunidades do alimento. Esta ferramenta serve para gerar mapa de sistema alimentar, numa versão mais ampla que o mapa de agentes, incluindo a visão sobre recursos e atividades, e suas inter-relações. Para isso, organizamos uma prancha na plataforma *Miro*. A prancha continha o objetivo da atividade, e foi dividida em oito categorias, com base em Blay-Palmer; Sonnino; Custot (2016), sobre as quais os elementos seriam pensados, informando um exemplo para cada uma delas. O intuito de trazer as categorias previamente foi facilitar a imaginação e lembrança dos elementos, dando uma orientação ao processo criativo. Cada categoria foi sugerida de ser preenchida em 10 minutos, em média. As categorias eram: Recursos culturais; recursos ambientais; recursos físicos; recursos econômicos; produtos comercializados ou ofertados; modelos de produção; agentes comunitários e relacionamentos e, por fim, modelos e espaços de comercialização ou formas de Redes e Conexões. Alguns exemplos de ícones foram apresentados para que os participantes pudessem visualizar no que os elementos seriam transformados no contexto da ferramenta.

3.3.11 Seminário 6 – Fase Realizar – Teste do Modelo de Apoio à Avaliação de Desempenho

O seminário 6 foi realizado no dia 24 de agosto, de 2021, e contou com a participação de 3 agentes tático-operacionais e 2 agentes operacionais. O encontro foi destinado ao teste do modelo de apoio à avaliação dos projetos, realizando a avaliação do Projeto Caracol quanto a área de preocupação 1, destinada a avaliar a capacidade de gerar relações biunívocas – proporcionando benefícios mútuos ao Slow Food e comunidades parceiras. Para a realização do seminário, a pesquisadora preparou o modelo seguindo os procedimentos: [i] organização dos descritores com base no estabelecimento dos critérios bons e neutros, feito pela votação individual na plataforma *Miro*; [ii] aplicação do diagrama de Mudge, explicado no [tópico 3.3.8](#), para conversão da escala ordinal em cardinal e [iii] geração de um documento contendo todos os descritores e seus níveis de desempenho, para servir de base da avaliação do projeto (exemplo de uma das áreas apresentadas para conduzir a avaliação na Figura 32).

Figura 33: Organização dos descritores em slides para avaliar o projeto coletivamente.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

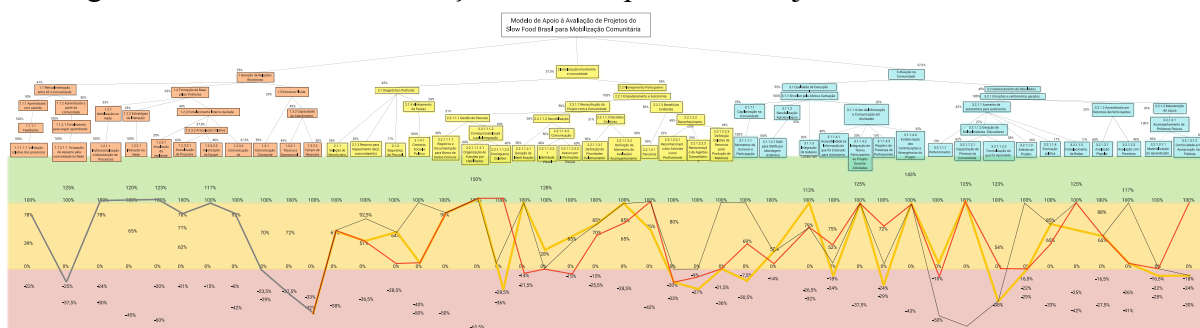
Como o projeto foi realizado em três cidades e contextos distintos, no seminário avaliamos apenas a área de preocupação 1. Esta área de preocupação foi considerada passível de avaliar coletivamente, pois diz respeito ao quanto os projetos trazem benefícios e contribuições para a rede como um todo, sendo por aproximar as comunidades do movimento, ou por envolver e engajar voluntários e ativistas nos projetos, proporcionando experiências e formações de base. Nesse sentido, foi possível avaliar o Projeto Caracol entre todos. Já, as demais áreas de preocupação, são direcionadas ao envolvimento local das comunidades e os resultados alcançados junto a elas. Por isso, cada coordenador ficou responsável de avaliar a cidade na qual atuou. No caso da cidade de Florianópolis, foi feita a avaliação por dois participantes, a coordenadora e um voluntário. A avaliação do projeto nas diferentes cidades foi feita de forma assíncrona, por meio de três pranchas do *Miro* contendo o modelo com os descritores, um para cada cidade, e também acordado um prazo para realização, para que a pesquisadora pudesse, posteriormente, gerar o valor de desempenho global de cada cidade e apresentar ao Conselho do Slow Food Brasil, explicado no tópico a seguir.

3.3.12 Apresentação final do Modelo de Apoio à Avaliação de Projetos do Slow Food Brasil para Mobilização Comunitária – Etapa Agir

Esta etapa não estava prevista na pesquisa-ação, e foi realizado no dia 21 de setembro de 2021 a convite dos participantes da pesquisa, para fazer a apresentação e compartilhamento da ferramenta para o Conselho do Slow Food Brasil, em uma das reuniões mensais. O intuito da apresentação foi fazer uma divulgação e internalização com membros os estratégicos. A

apresentação, feita pela autora desta tese, durou cerca de 20 minutos. Após, foi aberto a comentários e discussão. O modelo foi recebido positivamente, sendo mencionado pelos participantes a real necessidade de ferramentas desse tipo. Na apresentação, foram mostrados os resultados alcançados por cada cidade, conforme a avaliação dos coordenadores. Na apresentação do perfil de desempenho, para diferenciar cada cidade, cores diferentes foram adotadas para traçar a linha de desempenho de cada uma (Figura 34). Como mencionado anteriormente, coletivamente foi possível fazer a avaliação da primeira área de preocupação, assim, esta linha também foi diferenciada para explicar na apresentação do modelo.

Figura 34: Resultado da avaliação de desempenho do Projeto Caracol nas três cidades.



Fonte: Elaborado pela autora, com base na avaliação dos participantes (2021).

Na reunião do conselho estiveram presentes, ao total, 15 participantes contando com a pesquisadora. Destes 15, 1 era um agente estratégico, 2 eram agentes tático-operacionais e 1 agente operacional participantes da pesquisa. Além dos sujeitos da pesquisa, estavam presentes duas pessoas responsáveis por fundar o movimento no Brasil. A pesquisadora informou que a ferramenta seria disponibilizada ao final da pesquisa de doutorado aos interessados que colocaram no *chat* os *e-mails* para recebimento.

3.3.13 Avaliação do Modelo de Apoio à Avaliação de Projetos do Slow Food Brasil para Mobilização Comunitária

De modo a avaliar o modelo gerado – com vistas a contribuir para inovação social em sistemas alimentares comunitários, por meio de mobilização comunitária por processos participativos, bem como avaliar o aprendizado gerado pela pesquisa-ação, até este momento, uma avaliação foi enviada aos participantes da pesquisa via *Google Forms*. Os objetivos com as perguntas foi descobrir, de forma sucinta: [i] a reação dos participantes ao modelo de

avaliação proposto; [ii] como se sentiram ao usar o modelo ou como se veem usando futuramente e [iii] o sucesso para atender e captar os aspectos e valores dos decisores, incorporando-os no modelo. O formulário foi composto por perguntas abertas e perguntas adotando a escala Likert para mensurar os critérios de avaliação do Modelo, com os opostos semânticos de 0 a 5, sendo discordo totalmente a concordo totalmente, respectivamente. Para algumas perguntas feitas em escala Likert, um outra pergunta aberta era feita, não obrigatória, pedindo que explicasse a escolha da avaliação na escala.

Para elaborar a avaliação, seguimos a estratégia apresentada no [Apêndice K](#), onde é possível ver os objetivos de avaliação seguida das perguntas feitas. Na apresentação do questionário constava a seguinte explicação: “O objetivo principal deste questionário é validar a proposta quanto a sua adequação aos valores dos decisores e aos aspectos relevantes para o objetivo definido coletivamente; a capacidade de gerar conhecimentos que ajudem na tomada de decisão; a facilidade de uso e possibilidade de uso em projetos futuros, bem como coletar sugestões de aprimoramento e percepções individuais sobre a ferramenta e seu processo de construção.”. O questionário contou com a resposta de quatro participantes: 1 agente estratégico e 3 agentes tático-operacionais (coordenadores).

3.3.14 Fase Agir - Desenvolvimento da Ferramenta Mapa de Sistema Alimentar

Esta etapa da pesquisa foi dedicada a elaboração da ferramenta Mapa de Sistema Alimentar. O objetivo com a ferramenta foi apoiar o diagnóstico e planejamento estratégico conduzido pelos agentes de mudança junto às comunidades parceiras. Pois, as ferramentas de mapeamento podem contribuir para: sondar o contexto físico local e compreender as histórias das pessoas em relação ao contexto de atuação; preparar os participantes para imersão no contexto analisado e discutido, facilitando diálogos e reflexões acerca da situação atual; compreender o que leva o contexto atual ser da forma que é; além de facilitar a geração de ideias ou conceitos de design para o futuro, pela facilidade de experimentar diferentes relações entre os elementos, visualizando possíveis combinações, parcerias, oportunidades ao manusear os elementos do mapa (SANDERS; BRANDT; BINDER, 2010). A proposta de desenvolvimento dessa ferramenta surgiu ao perceber o quanto a figura com o mapa de interações gerados pelo projeto Caracol (Figura 3), no contexto da cidade de Florianópolis, proporcionou analisar e refletir sobre como os modos de interação desencadeiam relações e estruturas que influenciam no funcionamento do projeto.

Para elaborar a ferramenta, além do *brainstorm* realizado com os participantes, no seminário 5, para levantar elementos que poderiam compor a ferramenta a partir das experiências do grupo, fizemos uma análise em algumas referências voltadas à sistema alimentar sustentável e de base comunitária. As referências consultadas constaram do estudo de RSL e outras adicionadas pela proximidade com o tema da pesquisa, propondo bases e pilares para projetos com objetivos de construção e fomento destes sistemas alimentares comunitários. Para fazer o levantamento do que os modelos propostos pelos autores propunham em termos de: valores que guiam as criações ou intervenções nos sistemas alimentares; categorias, subcategorias e elementos, organizamos uma tabela apresentada resumidamente no [Apêndice L](#). Para viabilizar a estruturação da ferramenta, e poder organizar quais elementos seriam desenvolvidos, organizamo-los em macrocategorias: agentes, atividades e recursos. Ainda, para estruturar a ferramenta, identificamos a existência de três etapas que fazem parte do ciclo de vida do alimento, e são parte dos sistemas alimentares, e que devem ser consideradas como interdependentes e interligadas para proporcionar o bem-estar socioambiental. As etapas compreendem: pré-produção, produção e pós-produção. As macrocategorias fazem parte das três etapas, variando suas subcategorias e elementos presentes em cada uma delas. Esse detalhamento será explicado no capítulo 4, de resultados.

Os referenciais serviram para buscar inspirações, e entender como o design poderia contribuir para planejar intervenções nesses sistemas, organizando a estrutura da ferramenta para facilitar a visão micro e macro das possibilidades sistêmicas. Para apoiar essa visão, a ferramenta contemplou diferentes elementos dos três pilares da sustentabilidade, que precisam ser considerados no desenho dos mapas: ambiental, social e econômico. A partir disso, selecionamos os elementos que iriam compor a ferramenta, organizando-os em uma tabela. Ao total, foram elencados 172 elementos, organizados nas macrocategorias supracitadas. Para selecionar o ícone mais adequado a cada elemento, elaboramos um teste de adequação com base em Formiga (2012). Com isso, para cada elemento, duas propostas de ícones foram criadas, totalizando 344 ícones. O teste foi estruturado na plataforma *Google Forms*, e enviado para três grupos distintos. Um grupo foi composto por *experts* em design e food design, composto de pesquisadores da *Red Latinoamericana de Food Design* (atualmente: *Red Latinoamericana de Diseño y Alimentos*). A autora passou a integrar a rede após participar do primeiro Seminário de *Food Design* organizado pela mesma, ocorrido em dois sábados: 29 de maio e 12 de junho, de 2021, com 3h cada encontro. Após o seminário, a pesquisadora foi incluída no grupo de *Whatsapp* da rede, por meio do qual enviou o convite abertamente àqueles que quisessem

responder ao teste. O segundo grupo, foi composto por membros do Slow Food Brasil, não necessariamente àqueles envolvidos na pesquisa-ação, neste caso, o convite foi enviado em diferentes grupos de *Whatsapp* aos quais a pesquisadora fazia parte. E, por fim, o último grupo foi constituído de designers especialistas em usabilidade, convidados pessoalmente pela pesquisadora. No total, foram 29 respondentes, sendo 7 do primeiro grupo, 13 do segundo e 9 do terceiro grupo. O teste consistiu em comparar as duas opções e avaliar entre “bom”, “regular” e “ruim” cada ícone em relação ao que buscava representar. Na tabulação, fizemos a soma dos bons, regulares e ruins de cada grupo, atribuindo o percentual alcançado. O critério adotado de seleção do ícone para a ferramenta foi utilizar aquele obtivesse 50% dos votos como “bom” e menos de 20% dos votos como “ruim”. Aqueles que não passaram no critério para aprovação, que foram no total 7 elementos, foram refeitos seguindo os comentários de sugestão. Para cada elemento avaliado, havia um campo de texto para sugestões.

Figura 35: Exemplo de tabulação de resultado da avaliação de adequação dos ícones.

	Experts Sistemas Alimentares			Experts em Design			Slow Food			Total de Votos			Porcentagem		
Total de respostas	7			9			13			29			100%		
AGENTE COMUNITÁRIO/TRAB ALHADOR 1	Bom	Regular	Ruim	Bom	Regular	Ruim	Bom	Regular	Ruim	Bom	Regular	Ruim			
	4	2	1	5	2	2	7	5	1	16	9	4	55%	31%	14%
AGENTE COMUNITÁRIO/TRAB ALHADOR 2	Bom	Regular	Ruim	Bom	Regular	Ruim	Bom	Regular	Ruim	Bom	Regular	Ruim			
	0	4	3	0	5	4	4	4	5	4	13	12	14%	45%	41%
AGENTE DE SAÚDE 1	Bom	Regular	Ruim	Bom	Regular	Ruim	Bom	Regular	Ruim	Bom	Regular	Ruim			
	2	5	0	5	3	1	9	3	1	16	11	2	55%	38%	7%
AGENTE DE SAÚDE 2	Bom	Regular	Ruim	Bom	Regular	Ruim	Bom	Regular	Ruim	Bom	Regular	Ruim			
	6	0	1	6	3	0	10	3	0	22	6	1	76%	21%	3%

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O desenvolvimento da ferramenta iniciou em agosto de 2021, com o levantamento dos elementos, desenho dos ícones, estruturação da ferramenta, e pode ser aplicada em maio de 2022.

3.3.15 Seminário 7 – Fase Agir – Aplicação e avaliação da ferramenta Mapa de Sistema Alimentar

O seminário 7 foi realizado para aplicar a ferramenta, e testar a sua contribuição para gerar estratégias de design em sistemas alimentares comunitários, em específico, em uma horta urbana. O seminário ocorreu em três dias: 10, 11 e 13 de maio de 2022. O primeiro encontro foi feito presencialmente, para testar o manuseio físico da ferramenta. Os outros dois dias foram feitos via *Google Meet* e plataforma *Miro*. A autora criou pranchas no *Miro* contendo as

ferramentas que seriam aplicadas, junto a instruções de uso. Diferentemente dos seminários anteriores, este seminário envolveu como participantes três pesquisadoras do NASDESIGN, duas doutorandas e uma mestranda, pesquisadoras de inovação social. O prof. Luiz, coordenador do NASDESIGN e do Projeto Inova Verde, participou de uma parte do seminário no primeiro dia. O intuito do seminário foi obter avaliação e considerações da ferramenta sob a perspectiva de design, avaliando usabilidade, funcionalidade e contribuição para o nível estratégico de gestão de design, apoiando a visão sistêmica para inovação social. A aplicação da ferramenta foi detalhada no artigo intitulado: *Mapa de Sistema Alimentar: uma ferramenta de gestão de design para apoiar inovações sociais em comunidades a partir da abordagem sistêmica* (WEBER; FIGUEIREDO, 2022)⁵¹, publicado na *Revista Latinoamericana de Food Design*.

A aplicação foi feita no contexto de um projeto de extensão do NASDESIGN, o Inova Verde, o qual tem como um de seus produtos uma horta urbana, instalada atrás do Centro de Comunicação e Expressão, da UFSC. A ferramenta foi aplicada com o intuito de gerar estratégias de retomada do projeto da horta urbana. Por conta da pandemia, a horta ficou sem acompanhamento dos membros do NASDESIGN, e algumas etapas previstas pelo projeto tiveram que ser interrompidas, necessitando de um replanejamento de retomada.

O seminário também buscou explorar parte da sequência de estágios e ferramentas propostos no Guia, além da aplicação e teste desta ferramenta. Assim, aplicamos o Mapa de Sistema Alimentar para o diagnóstico, seguida da ferramenta *Dotmocracy*, para gerar ideias de temas (parcerias, gestão da horta, comunicação, mobiliário, dentro outros), estratégias de ação, e gerar uma priorização das mesmas, encerrando com a aplicação do Método A3, para, tendo a ideia priorizada, estruturar uma proposta de projeto para continuação do projeto da Horta Urbana. A síntese do planejamento do seminário pode ser conferida no Quadro 20:

Quadro 16: Teste pela reflexão sobre a ação - Horta Urbana do Projeto Inova Verde

<i>INSTRUMENTO</i>	<i>DESCRIÇÃO E OBJETIVO</i>
Apresentação Pesquisa	Contextualizar brevemente a pesquisa e objeto de pesquisa.
Apresentação da Horta do Projeto Inova Verde	Apresentar o que é o projeto e a horta (para resgatar às pesquisadoras).

⁵¹ Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1whE0-kLxeYhfGz_iA4TVqLmPFvSRpeSv/view. Acesso em: 05 fev. 2023.

<p>Mapa de Sistemas Alimentares</p>	<p>Apontar quais agentes, recursos e atividades estão envolvidas no ambiente da horta comunitária, nas fases de pré-produção, produção e pós-produção dos alimentos, tanto diretamente, compondo o ambiente interno, quanto externamente. Identificar todas as trocas e fluxos que estão presentes no sistema (informação, financeira, conhecimento, saber...) e, após, traçar esses fluxos de trocas entre os elementos.</p> <p>Identificar e compreender as inter-relações entre os elementos do ambiente Horta, e refletir sobre o status atual para embasar o planejamento de possíveis ações, atividades e até mesmo projetos que podem ser realizados para aperfeiçoar ou dar continuidade aos objetivos iniciais.</p> <p>Iniciar apresentando a ferramenta, seu modo de uso (30 min)</p> <p><i>Questões que podem ser feitas durante o mapeamento para fomentar a visualização do sistema</i></p> <p>1- O que vocês percebem de desafios e oportunidades no mapa?</p> <p>2- Inicialmente, o projeto visava desenvolver uma rede de parceiros: como vocês enxergam essa rede a partir do que está sendo mapeado?</p>
<p>Geração e Priorização de Ideias</p>	<p>Diante de tudo que foi mapeado, discutido e refletido, cada pessoa vai escrever em notas-adesivas diferentes ideias para melhorar o funcionamento da horta e do espaço, pensando em trazer mais bem-estar para a comunidade impactada e oportunizar relações de ensino-aprendizagem com a comunidade, tornando o espaço mais acessível e atrativo.</p> <p>1- Com relação as formas de uso e atividades que estão sendo realizadas, o que vocês percebem de desafios e oportunidades quanto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - produção da infraestrutura de bem-estar inicialmente planejada; - aproveitamento de recursos materiais, pessoais e/ou monetários para funcionamento da horta; - produtos e serviços a serem projetados para oportunizar uma relação de ensino-aprendizagem a partir do espaço com o público impactado com a horta. <p>O que poderia ser feito para melhorar? Quanto a ideia de produção de infraestrutura de bem-estar que foi inicialmente planejado, vocês acham que melhoraria o funcionamento do espaço? De que forma? Votação das ideias</p>
<p>Planejamento de atividades - Documentação</p>	<p>Tendo a ideia priorizada, definir e documentar objetivo geral e específicos, impacto esperado, atividades, agentes envolvidos e responsáveis, materiais e recursos necessários, por meio do Método A3.</p>
<p>Avaliação da Ferramenta e procedimentos</p>	<p>Por meio de escala Likert, verificar se a ferramenta de mapeamento de sistema alimentar + as demais ferramentas contribuíram para comunicar, gerar conhecimento, viabilizar participação, e demais fatores para inovações sociais nesse contexto.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Ao final dos três encontros, uma avaliação via *Google Forms* foi enviada às três pesquisadoras participantes do seminário, para avaliar os aspectos mencionados no Quadro 20. As perguntas feitas na avaliação podem ser conferidas no [Apêndice O](#), junto das respostas obtidas. Com base nessa avaliação, melhorias foram propostas e foram consideradas para aprimoramento da ferramenta que foram incorporadas na versão disponibilizada no Guia e na *Plataforma Miro*⁵², para uso *online*. Detalhes serão comentados no capítulo 4.

⁵² A ferramenta foi estruturada para ser utilizada coletivamente, de forma virtual, por meio da disponibilização em um *template* criado na plataforma Miro. Nele, consta uma breve explicação da ferramenta, formas de uso, objetivos e dispõe de todos os elementos para realizar o mapeamento. Está disponível no link: <https://miro.com/app/board/uXjVOiKmAAXk=/>.

3.3.16 Fase Realizar - Estruturação da Solução Habilitante – Guia de Design

Para o desenvolvimento da solução habilitante, organizada em uma abordagem prática em formato de Guia, utilizamos os dados analisados e as decisões feitas pelos participantes, os quais geraram os requisitos e a estrutura processual do guia, pautado na abordagem do design com abordagem sistêmica. Os dados dos seminários 2 e 3, de construção dos mapas mentais, foram de extrema importância para evidenciar as estratégias, nos diferentes níveis da gestão de design, que embasariam o guia e a seleção das ferramentas para tal. Tanto o entendimento das missões e visões do movimento, quanto os objetivos estratégicos com projetos como o Caracol, apoiaram a organização dos requisitos em blocos de referências (MERINO, 2016). A partir disso, foi possível selecionar um conjunto de ferramentas que daria conta de: levantar as informações com a profundidade desejada; entender o contexto e histórias, buscando uma aproximação e conexão com as pessoas e comunidade; proporcionar um processo participativo, entendendo os interesses individuais e coletivos, voltado ao diálogo e decisões coletivas e transparentes. Para atender ao bloco de produto, as ferramentas por si sós não seriam suficientes, uma vez que o produto é o projeto em si e os seus resultados, assim, a abordagem prática, que embasa a condução de projetos é fundamental de ser seguida na sua proposta – processo participativo, colaborativo e transparente. Ainda, a seleção das ferramentas também buscou dar conta da visão sistêmica, para tornar mais fácil dançar com o sistema (MEADOWS, 2006) que vai sendo configurado socialmente, além de viabilizarem uma visão micro e macro do sistema alimentar, ou de uma parte dele, ao qual a comunidade, onde o projeto pode acontecer, pertence. Por isso, as ferramentas e procedimentos sugeridos, bem como as perguntas orientadoras ao longo do Guia, buscaram apoiar o funcionamento sistêmico conforme o planejado para o projeto.

Mesmo considerando os resultados da pesquisa-ação, ou seja, as reflexões feitas pelos participantes, os aprendizados e estratégias por eles geradas como base, foi possível traçar paralelos com as características para inovação social e características qualitativas para a solução habilitante do estudo de revisão de literatura, apresentados no [Quadro 18](#), do tópico de síntese teórica. Ainda, consideramos as classificações apresentadas por Sanders; Brandt; Binder (2010), para selecionar as ferramentas, abrangendo ferramentas com potenciais e objetivos de uso variados, e, também, a abordagem de design thinking para gestão colaborativa de projetos apresentada por Branco; Leite; Junior (2016), para embasar as propostas com base em referenciais teóricos. Este processo buscou mesclar os saberes formais e informais, como parte

da pesquisa-ação, e consolidar o aprendizado, gerado a partir dos saberes tácitos dos participantes, no guia (THIOLLENT, 2000).

A estrutura gerada para o guia foi composta por: breve apresentação da pesquisa; uma explicação de quando faz sentido usar o guia e formas de uso; as bases teóricas de forma introdutória; apresentação de alguns princípios sistêmicos para apoiar projetos em comunidades do alimento; princípios e objetivos motivadores do Guia, a partir dos aprendizados gerados na pesquisa-ação pela reflexão sobre o Projeto Caracol, para servir de inspiração a outros projetos; apresentação dos quatro estágios da abordagem prática proposta, os objetivos e a relação das ferramentas e procedimentos sugeridos para cada estágio; explicação sobre as ferramentas e fichas de trabalho apresentadas e disponibilizadas para *download*; orientações sobre como iniciar o pensamento de estruturação do projeto, abordando os blocos de referência para organizar as informações e ideias iniciais e, por fim, a apresentação de cada estágio contendo seus *inputs* e *outputs* esperados, bem como uma tabela contendo as informações: “**O que é** (o estágio)?”; “**O que pode ser feito** (no estágio)?” e “**Como pode ser feito?**”; explicação das ferramentas de forma breve e sugestão de leituras complementares sobre algumas das ferramentas sugeridas.

3.3.17 Fase Realizar - Divulgação externa e avaliação da Solução Habilitante

Para a realização da divulgação e compartilhamento da solução habilitante, como etapa da pesquisa-ação, o Guia foi enviado aos participantes da pesquisa, sendo incluídos alguns membros do movimento não participantes da pesquisa, como convite à avaliação do mesmo. O intuito dessa divulgação foi compartilhar o documento, como forma de documentar os conhecimentos e aprendizados gerados a partir da pesquisa. Pois, segundo Thiollent (2000), ao longo dos seminários, aprendizados e conhecimentos vão sendo gerados, no entanto, durante as dinâmicas, nem sempre são assimiláveis instantaneamente. Por isso, é recomendado o compartilhamento de alguma materialização dos resultados, de modo a facilitar a aplicação prática das mudanças previstas nas ações. Ainda, o intuito de incluir outros membros, não participantes inicialmente, foi para obter avaliação da qualidade e clareza do guia para quem não tivesse conhecimento da pesquisa, de modo a buscar validar a sua funcionalidade para divulgação com a rede mais ampla. Dos quatro membros não participantes da pesquisa convidados a avaliar o Guia, dois responderam à avaliação. Por conta do prazo para finalização

da pesquisa, não foi possível dar um prazo longo para a obtenção das avaliações. Ainda assim, o prazo de uma semana, inicial, foi ampliado para três semanas a pedido dos participantes.

Para a avaliação, enviamos um formulário adotando a escala Likert, com os opostos semânticos de 0 a 5, sendo discordo totalmente a concordo totalmente, respectivamente. O formulário conteve 18 questões em escala Likert, e para uma destas, uma pergunta aberta foi feita pedindo que explicasse a avaliação feita, além de uma pergunta de múltipla escolha para entender o perfil do público que pode ser beneficiado com o guia, pela visão dos avaliadores (experiente, inexperiente para atuar em projetos em comunidades, ou ambos os públicos). Uma pergunta aberta foi incluída ao final, para entender se o guia apresenta características favoráveis à geração de inovações sociais no âmbito de sistemas alimentares, pedindo que explicasse de que(ais) modo(s), caso o avaliador considerasse que sim. Ainda, foi deixado um campo aberto para incluir comentários e percepções gerais sobre possibilidades de uso e sobre o guia em si. O objetivo foi avaliar a capacidade do guia para promover processos que contribuam para a mobilização comunitária – objetivo da ação da pesquisa, por meio de estratégias geradas e organizadas para orientar ações futuras, estando também alinhados às características de inovação social e características qualitativas necessárias às soluções habilitantes, enquanto instrumento para apoiar a inovação social. As características analisadas também contemplam aquelas necessárias para apoiar sistemas alimentares comunitários, pois, como visto pelo estudo de revisão de literatura, estes precisam garantir a governança comunitária, espaços de decisão coletivos que respeitem os valores, crenças e culturas (principalmente alimentares), valorizem o saber local (conhecimentos tácitos), e gerem poder e autonomia para as comunidades, gerando os ativos necessários para suas sustentabilidades (conforme sintetizado no Quadro 18).

Ainda, fizemos o convite no e-mail de compartilhamento do Guia com os participantes da pesquisa para, coletivamente, pensar a estratégia a ser adotada para divulgação da solução habilitante para a rede. O convite foi acatado pelos coordenadores do projeto, os quais se disponibilizaram a pensar como o material poderá ser disponibilizado como resultado de fechamento do Projeto Caracol, amplamente ao movimento.

O objetivo da avaliação foi validar o plano de ação configurado no guia, o qual sintetiza os impactos esperados com projetos de educação em comunidades do alimento, para autonomia e empoderamento, junto aos objetivos estratégicos gerados pelos agentes de mudança para orientar ações futuras. Com base nessas definições, a abordagem prática e as ferramentas e procedimentos sugeridos em cada etapa, buscaram gerar uma sequência flexível e dinâmica para alcança-los, por isso obter a percepção dos participantes sobre o Guia foi etapa

fundamental para validar a forma de organização e formalização dos aprendizados da pesquisa-ação em um documento a ser compartilhado para a rede e demais interessados.

3.4 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Com relação aos aspectos éticos, seguimos as diretrizes da pesquisa-ação (THIOLLENT, 2000). Seguindo as orientações do método, todos os participantes e envolvidos na situação, foram esclarecidos sobre as intenções da intervenção da pesquisa e os resultados esperados. A pesquisa-ação só começou quando obteve o seu reconhecimento e aceitação, formalizado por uma declaração de conhecimento do projeto de pesquisa e autorização para a execução, assinada pelo presidente do Slow Food Brasil na época, apresentada no [Apêndice M](#). Ainda, para todos os tipos de coleta de dados (entrevista individual, entrevista coletiva com coordenadores, seminários e avaliações das ferramentas), os participantes e convidados foram informados do que se tratava a pesquisa e coleta, seus objetivos e pedia o consentimento livre e esclarecido para participação (conforme termos de consentimentos apresentados nos Apêndices D, F, H e I), seguindo os termos da Resolução CNS 510/16. O consentimento de todos os envolvidos é necessário para evitar possíveis constrangimentos e manter uma postura respeitosa, sem invadir suas privacidades ou engana-los quanto ao que se busca na pesquisa (FLICK, 2009). A todo o momento foi esclarecido que, sendo desejado ou necessário abandonar a participação na pesquisa, os participantes teriam total liberdade de fazê-los.

Antes de iniciar a etapa de seminários da pesquisa, os coordenadores do projeto receberam uma apresentação com a explicação do projeto para sua aprovação. Este mesmo documento foi compartilhado com os demais participantes recrutados para os seminários. O projeto foi submetido ao Comitê de Ética após a qualificação, no entanto, como a pesquisa já havia sido iniciada com um participante, tendo realizado uma entrevista semiestruturada, o comitê não avaliou o documento. Mas, ainda assim, emitiu o parecer de que o tipo de pesquisa não era necessário passar pela aprovação do mesmo para ter a permissão de continuação, uma vez que não se tratava de uma pesquisa com riscos aos participantes.

Quanto aos resultados, segundo Thiollent (2000), eles só podem ser divulgados em acordo com os participantes, uma vez que, para considerar resultado, é preciso ser validada a sua eficácia para a situação estudada. Esse acordo foi obtido com o e-mail de divulgação, mencionado no tópico 3.3.17, onde passamos a pensar estratégias de divulgação dos resultados, sendo unanimemente entendida a relevância do Guia para apoiar as ações futuras da Rede.

4 RESULTADOS E DESENVOLVIMENTO DO GUIA: APRENDIZADOS DA PESQUISA-AÇÃO

4.1 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados coletados no questionário e nas entrevistas coletivas tiveram como etapas: a transcrição, tabulação, codificação e categorização. Uma coluna para “Observações” e outra para “Questões” geradas a partir das análises, foram inseridas para notas e considerações posteriores. Quando da análise para a elaboração do modelo de apoio à avaliação de desempenho, seguimos as etapas da metodologia MCDA-C, posteriormente. Assim, após codificação, teve a identificação de EPAs e dos PVFs e PVEs, categorizando os dados buscando: aspectos desejáveis, ações, dificuldades, consequências, metas/ restrições/ linhas gerais, objetivos estratégicos e perspectivas diferentes, explicadas no [tópico 3.3.8](#). Na tabulação, cada instrumento foi codificado da seguinte forma: EntInd (questionário com agentes estratégicos), EntCol-1 (entrevista coletiva com agentes táticos-operacionais), e o seminário 1 que teve a entrevista coletiva como Sem1. Para identificar os respondentes, aplicamos o código do instrumento seguido da ordem de participantes, como exemplo da entrevista coletiva com agentes táticos-operacionais: EntCol-1-E1; EntCol-1-E2, EntCol-1-E3 e EntCol-1-E4. No entanto, nos procedimentos de avaliação das ferramentas, que foram feitas através da plataforma *Google Forms*, identificamos os sujeitos participantes como Respondentes, sendo identificados como R1, R2, R3... conforme ordem das respostas obtidas em cada formulário.

Após tabulação, codificação e categorização, também buscamos correlacionar os dados aos princípios sistêmicos, buscando identificar qual princípio sistêmico poderia ter relação à situação narrada pelos participantes. Como exemplo da identificação de princípios sistêmicos, podemos mencionar a fala do EntCol-1-E4 ao ver a Figura 3, contendo a estrutura relacional que se configurou na comunidade de Florianópolis. A partir desta figura, o EntCol-1-E4 falou sobre a estrutura da comunidade em que atuou em São Paulo, refletindo sobre o papel da liderança daquela comunidade. Pois, durante a realização do projeto, houve mudança da liderança, e isso gerou uma mudança na relação para com a comunidade, pois o elo conectivo tinha sido centralizado na liderança anterior. Com base nesse exemplo, identificamos o princípio de totalidade/globalidade, podendo orientar os coordenadores e equipe gestora, principalmente, sobre a importância de pensar essas mudanças de elementos no projeto, pois cada nova pessoa gera uma nova relação e estrutura como um todo (SENGE, 1998). No Quadro

17, apresentamos uma parte da tabulação e tratamento dos dados feita para a EntInd-1. A mesma estrutura de tabulação para codificação e análise foi adotada para as demais coletas semiestruturadas. Para as discussões e diálogos gerados no decorrer do preenchimento das ferramentas adotadas nos seminários, consideramos as próprias informações obtidas pelas ferramentas como base de análise. Mas, também foi feito o registro audiovisual de todos os seminários, por gravação no *Google Meet*, podendo ser consultado quando necessário para resgatar alguma informação complementar, se necessário.

Quadro 17: Recorte da análise dos dados transcritos da EntInd-1.

	Informante	Informante	Informante				
	EntInd-E1	EntInd-E2	EntInd-E3	Códigos	Categorias	Princípios Sistêmicos	Questões
1. Quais características você considera importante que um ativista possa para atuar no Slow Food?	Bom eu acho que na minha visão O mais importante é que a pessoa que chega para rede né que entra para fazer parte da Rede Brasil para rede slowfood em âmbito Mundial seja sensível as pautas que o Slow Food propõe. A gente tem uma abordagem muito Ampla em relação à alimentação, os pilares do alimento, bom, Limpo é justo para todos a valorização da biodiversidade da cultura alimentar, da educação como ferramenta de	Um ativista Slow Food entende que o acesso a alimentos bons, limpos e justos deveria ser um direito para todas e todos, e por tanto o defende nas suas ações cotidianas e, de forma geral, em seus posicionamentos. Um ativista Slow Food considera que a mudança do sistema alimentar é fruto de processos de mudanças e que para isso acontecer são necessárias articulações coletivas. Um ativista Slow Food sabe atuar em rede e, ao mesmo tempo, é	Um ativista Slow Food precisa ser curioso para entender cada vez mais as conexões entre o que come e o mundo ao seu redor e a partir disso ser capaz de compreender outros mundos e perspectivas conforme tem contato com o restante da rede Slow Food. Valoriza a biodiversidade, em sentido amplo, dos alimentos e das pessoas, pois essa diversidade se reflete na composição do movimento.	Sensibilização às Pautas, Atuação e Incidência Política, Processo lento e profundo, Amadurecimento da Rede, Articulação coletiva, Valorização da Biodiversidade Amplamente, Fluxos de Informação (processo de trocas),	Resiliência do Movimento; Resiliência da comunidade	Interdependência: o bom funcionamento de uma grante o da outra, e isso perpassa a comunicação e fluxo de informação constante para atualização dos aprendizados.	Como melhorar o processo de aprendizagem e compreensão do que foi aprendido para multiplicar? Que ações podem ser feitas, que instrumentos podem ser usados?
2. De que modo essas características podem florescer e serem amadurecidas?	Eu acho que essas características podem ser amadurecidas e desenvolvidas com exercício de troca, de troca coletiva mesmo nas, nos elos de construção da rede que se dão no pessoal, na convivência, nos nós locais né nas ações Especialmente nos convívios e nos GTS né. Pensando que convívios são atuações, são organizações com base em território e GTS com base em tema. E com o passar do tempo foi perdendo um pouco presencial e se tornando o ambiente muito mais virtual, mas acho que é importante né. E também pode se dar através de aprofundando nos materiais que que a gente	Essas características podem florescer e serem amadurecidas participando em diversos níveis da própria rede, buscando os temas, campanhas e frentes com as quais cada ativista mais se identifica. Por outro lado, podem ser amadurecida também por meio da promoção de processos de troca e formação de base.	A formação de base é uma lacuna histórica do movimento no Brasil e é uma ferramenta crucial para potencializar essas características. Boas lideranças e animadores de rede sempre estiveram organicamente presentes e viabilizaram que as pessoas que atualmente seguem puxando os nós da rede adquiriram em suas respectivas trajetórias individuais, essas características. A comunicação é ferramenta crucial. Um novo site está em desenvolvimento também compondo uma potencial ferramenta para esse fim.	Articulação coletiva; Meios digitais e presenciais; Amadurecimento Individual, Formação de Base; Convivência para gerar elos; Sentimento de Pertencimento; Atuação em diversos níveis e temas; Identificação por temas; Lideranças cativantes; Comunicação; Processos de Troca; Formação de base	Formação de base; Cativeiro para engajar e transformar; Processos; Temas (assuntos do movimento), Campanhas e Frentes de atuação.	Acoplamento estrutural: manter uma coerência no grupo a partir das reações sofridas com as interações externas; "aprender com as comunidades mais do que levar conhecimento" Acoplamento estrutural e Retroalimentação: Capacidade dos ativistas (voluntários e comunidades) de se apropriarem dos materiais ao mesmo	Como engajar mais a comunidades nos projetos, dentro das condições que temos? Que ações podem ser feitas, que instrumentos podem ser usados?
3. O Slow Food possui, enquanto movimento, sua própria filosofia e valores. Como você acredita que seja a melhor maneira de comunica-los às comunidades do alimento e comunidades parceiras?	Você fala sobre como eu acredito ser melhor forma de comunicar a filosofia do alimento, do Slow né, para as comunidades do alimento e comunidades parceiras. Puts. Eu acho que depende do que a gente tá falando e com quem que a gente tá falando né. Mesmo quando a gente fala em comunidades do alimento, que é um termo que a gente está deixando de usar, o movimento vem no processo de transição e já estamos falando né numa, numa abordagem Mundial que se refere	É preciso fazer uso de diversas ferramentas, pois cada comunidade tem suas peculiaridades: é possível fazer isso por meio do diálogo, presencial e virtual, por meio da produção de conteúdos (artigos, documentos de posicionamento, cards, vídeos), e também através de campanhas de posicionamento em parceria com outras organizações e movimentos da sociedade civil.	Por meio da identificação de práticas já efetivadas que dialoguem com a filosofia. Assim essas comunidades já tem um ponto de partida claro e a partir disso interconectar com outros valores, ideias e ideais.	Valorização da Biodiversidade Amplamente; Convivência; Articulações Coletivas (eventos, feiras, oficinas, workshops, conteúdos informativos); Adaptação; Interconexão; Comunicação; Diálogo presencial e virtual; Uso de	Relação Territorial; Adaptação de Ferramentas para Comunidades Distintas (processo flexível); Adaptação de Conteúdos ao Contexto Brasileiro; Produção de Conteúdos; Valorização da Sociobiodiversidade; Articulação Coletiva; Comunicação;	Organização: a cultura local depende do modo como as pessoas se relacionam com o território; Diversidade: lidar com flexibilidade; Facilitar o processo ontogênico pelo acesso a conteúdos, de modo a contribuir para ampliar a capacidade autopoiética	Como empoderar a comunidade para multiplicar o olhar agroecológico? Que ações podem ser feitas, que instrumentos podem ser usados?

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A análise dos dados foi voltada para a gestão de design com visão sistêmica, visando o alcance do objetivo da pesquisa: gerar uma solução habilitante para instrumentalizar agentes de mudança em projetos em comunidades do alimento, de modo a potencializar a geração de infraestruturas relacionais, visando a inovação social nos sistemas alimentares comunitários.

Neste tópico, apresentamos os resultados obtidos nas etapas da pesquisa de campo, da fase aplicada. Para sintetizar a apresentação dos resultados das coletas iniciais, apresentaremos conjuntamente os resultados das coletas iniciais, e em uma figura a síntese dos três

procedimentos descritos nos tópicos 3.3.3, 3.3.4, 3.3.5, 3.3.6, 3.3.7. Os resultados desses três procedimentos iniciais, de questionário e entrevistas coletivas podem ser conferidas em mais profundidade em Weber; Figueiredo (2021; 2021)⁵³. Nos dois artigos mencionados, fomos publicando os avanços da pesquisa conforme as coletas e seminários iam sendo realizados, amadurecendo os entendimentos da situação da pesquisa-ação com as discussões teóricas.

4.2 FASE SENTIR - QUESTIONÁRIO COM AGENTES ESTRATÉGICOS, ENTREVISTAS COM AGENTES TÁTICO-OPERACIONAIS E COM AGENTES OPERACIONAIS E APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS SISTÊMICAS

A partir dos dados obtidos com os questionários com os agentes estratégicos, pudemos compreender que projetos como o Caracol, que buscam a transformação socioambiental por meio da educação como forma de empoderamento e autonomia, devem considerar a atuação autônoma. Isso significa que a comunidade precisa se tornar capaz de levar adiante os valores e multiplicar o aprendizado. Os três entrevistados mencionaram a interdependência que existe entre movimento e comunidades. Nessa relação, o bom funcionamento de uma garante o da outra, e isso perpassa a comunicação e fluxo de informação constante para atualização dos aprendizados, principalmente ao realizar projetos. Foi mencionado que muitas comunidades praticam a filosofia e valores do Slow Food sem dele fazer parte, mas podem vir a se beneficiar da rede para aproximação de outras comunidades, e receber a valorização e reconhecimento pelo o que produzem em uma rede a nível local, nacional e internacional (corroborando a estratégia proposta por Sonnino (2019): fortalecer as redes locais pelas conexões globais). Quanto a transformação socioambiental, que é um objetivo macro – e ambicioso, como avaliado por EntInd-1 –, do movimento, pode ser buscado “modelos de produção agroecológicas e promovendo o manejo de recursos naturais e a conservação da biodiversidade; fomentando circuitos curtos de comercialização e a justa remuneração de quem produz; incentivando a luta contra o desperdício de alimentos e a defesa da justiça social no sistema de distribuição e acesso à comida” (EntInd-E2).

⁵³ O artigo, *Abordagem sistêmica na gestão de design para tornar explícito pontos essenciais para mudanças significativas em projetos do Slow Food*, foi, inicialmente, apresentado no 9º Encuentro Latinoamericano de Food Design, realizado nos dias 13 a 16 de outubro de 2021, em formato híbrido em Curitiba-PR, organizado pela Red Latinoamericana de Diseño y Alimento, e selecionado posteriormente para publicação no Revista Latinoamericana de Food Design.

A importância da formação de base – ou seja, capacitar, amadurecer os conceitos, ideias e valores internamente para gerar coesão social entre os membros –, por meio das vivências e convivências, ficou explícita. Pois, o entendimento dos valores seguidos no movimento pelos ativistas, garante que sejam multiplicados às suas redes individuais de contato, propagando a filosofia do movimento, e sensibilizando mais agentes que dialogam com tais valores, além de proporcionar um compartilhamento das diversas ferramentas disponíveis pelo movimento para apoiar projetos, ações e campanhas. Isso reforça as estratégias do Slow Food e, também, o papel de multiplicação e replicação pelos próprios agentes, como propõem Altuna; Dell'era; Landoni; Verganti (2017) e Manzini (2017), respectivamente. Alguns desafios foram mencionados, como o de **envolver as pessoas na construção coletiva** a que se propõe a Rede. Essa rede está em constante mudança e transformação, e são as pessoas que nela atuam que provocam e constroem suas novas formas. Além do desafio de envolver as pessoas nesse nível, a construção é lenta. As mudanças vão ocorrendo aos poucos (EntInd-1). A **comunicação** foi outro desafio, e é vista como uma necessidade constante, buscando adaptar a forma de comunicar para cada tipo de comunidade, entendendo as peculiaridades de cada uma. Nesse ponto, percebemos o princípio sistêmico de organização, onde, conforme Bertalanffy (2015, p. 75) o crescimento implica na lei do tamanho ótimo "quanto mais uma organização cresce, maior é o caminho da comunicação e esse fato, dependendo da natureza da organização, atua como fator limitante". Nesse mesmo sentido, Manzini (2008, p. 88) menciona que, quanto maior a escala, maior é a exigência do "desenvolvimento de sistemas com alto grau de qualidades relacionais". Outro ponto mencionado, foi a **deficiência de mecanismo de acompanhamento e de avaliação da efetividade dos projetos**, pois, muitas vezes, "lidam com coisas que são impalpáveis" (EntInd-E1).

Na entrevista coletiva com os agentes tático-operacionais, percebemos a relevância de trazer ferramentas para pensar a **integração dos participantes** nos projetos, principalmente daqueles que passam a se envolver após o início dos mesmos, ou, mais criticamente, quando têm **mudanças de pessoas em figuras-chave de atuação**, como lideranças. Como mencionado pelo EntColl-E4: "olha como as perguntas são importantes porque nunca tinha pensado nessa questão da mudança", mas teve considerável dificuldade com a mudança da liderança. Ainda quanto à integração de pessoas e das suas necessidades, destacamos o desafio sentido em lidar com múltiplos interesses, o que apontou para a necessidade de ferramentas sistêmicas, pois lidam com inovação social, o que demanda envolver diferentes agentes e níveis de envolvimento/relevância.

Quando surge uma ideia, por desejo de cada voluntário, é feita uma pesquisa inicial sobre as comunidades em que pode ocorrer o projeto, buscando identificar as demandas da comunidade para delinear um primeiro escopo. Nisso, algumas ferramentas podem apoiar essa etapa, principalmente para voluntários novos e/ ou com pouca experiência em projetos em comunidades. Outro ponto mencionado, neste seminário, foi a importância de remunerar os agentes envolvidos, quando possível, para poderem se dedicar com mais **tempo** ao projeto. Com isso, foi mencionado, também, a importância de equilibrar as expectativas com as reais condições do projeto, fazendo a gestão das expectativas. Ainda, ficou evidente a importância de documentar e registrar o que foi ensinado ao longo do projeto, pois, às vezes, o financiamento do projeto pode acabar e não ser renovado. Assim, garantir que algo seja entregue à comunidade para que ela, sozinha, consiga dar continuidade e seguir desenvolvendo as ações no seu território, é uma estratégia que foi considerada importante. No caso, para além do documentário e livro que foram produzidos no Caracol, ter algo materializado ao final de cada atividade, principalmente naquelas em que são ensinadas receitas, técnicas de cultivo ou compostagem.

Nessa entrevista, foi corroborado o mencionado pela pesquisa de Rombach; Bitsch (2015), ao mencionar que o engajamento de voluntários, que muitas vezes custeiam suas participações, se dá ao buscar uma realização pessoal, para vivenciar práticas que condigam com seus valores e vê-los se concretizar na realidade. No seminário 1, na entrevista coletiva semiestruturada, essa evidência apareceu, quando um dos participantes voluntários, mencionou, ao ver o funcionamento da *Cozinha Mãe*, cozinha comunitária de Florianópolis que era: “uma utopia se tornando realidade” (Sem1-E6).

No seminário 1, foi mencionado a importância de evidenciar os resultados para a comunidade, considerando que elas param as suas atividades para darem atenção ao projeto. Ainda, foi mencionada a necessidade de tornar a documentação e gestão do projeto mais visual, para facilitar, inclusive, as reuniões na comunidade, sendo fácil resgatar o ponto anterior e ver as próximas atividades previstas, e as decisões que precisam ser feitas para que aconteçam. Os voluntários que atuam em projetos de educação, se enxergam como educadores e educandos, demonstrando a abertura a que se colocam para interagir e experienciar o acoplamento social com as comunidades durante esses projetos.

Nesse seminário, tanto pelas falas, quanto pelo preenchimento da análise SWOT, eles mencionaram o alimento como ferramenta de educação e desejo de proporcionar a EAN pelo olhar agroecológico, fazendo entender o alimento a partir de uma abordagem sistêmica, e também uma fonte de renda para manter esses sistemas e valoriza-los.

A partir da ferramenta mapa de agentes, eles perceberam a importância de envolver mais a comunidade, de buscar maior mobilização e "capilarização", pois a rotatividade de participantes, inclusive lideranças, foi considerada alta. Essa observação foi mencionada, principalmente pelo participante Sem1-E2, que viu a mudança da liderança comunitária e o quanto essa mudança mudou a dinâmica e relação com a comunidade. Mas, também foi sentida pelos voluntários participantes em Florianópolis, que mencionaram o desafio de articular e manter articulada a comunidade. Principalmente porque, nesta cidade, o projeto teve a maior duração, exigindo maior divulgação para manter os participantes ativos. Por meio da ferramenta de Troca de Valores, foi mencionado que os parceiros poderiam também participar das etapas de avaliação, para terem um retorno e aprendizado a partir das experiências, vendo as suas contribuições para os resultados alcançados. Ponderaram que a participação dos parceiros deve ser planejada junto à comunidade apenas se esta entender que faz sentido, para não gerar uma situação desconfortável por ter membros externos avaliando algo local. Mas, caso a comunidade não demonstre interesse ou abertura a isso, os proponentes podem pensar uma forma de compartilhar os resultados e fazer alguma reflexão junto a eles. Puderam visualizar a importância de trazer a comunidade, ou uma representação da mesma, no planejamento do projeto. Essa prática foi feita pelo Caracol na cidade de Florianópolis, e foi comentada no seminário, pois nem todos os voluntários estiveram presentes no momento do planejamento.

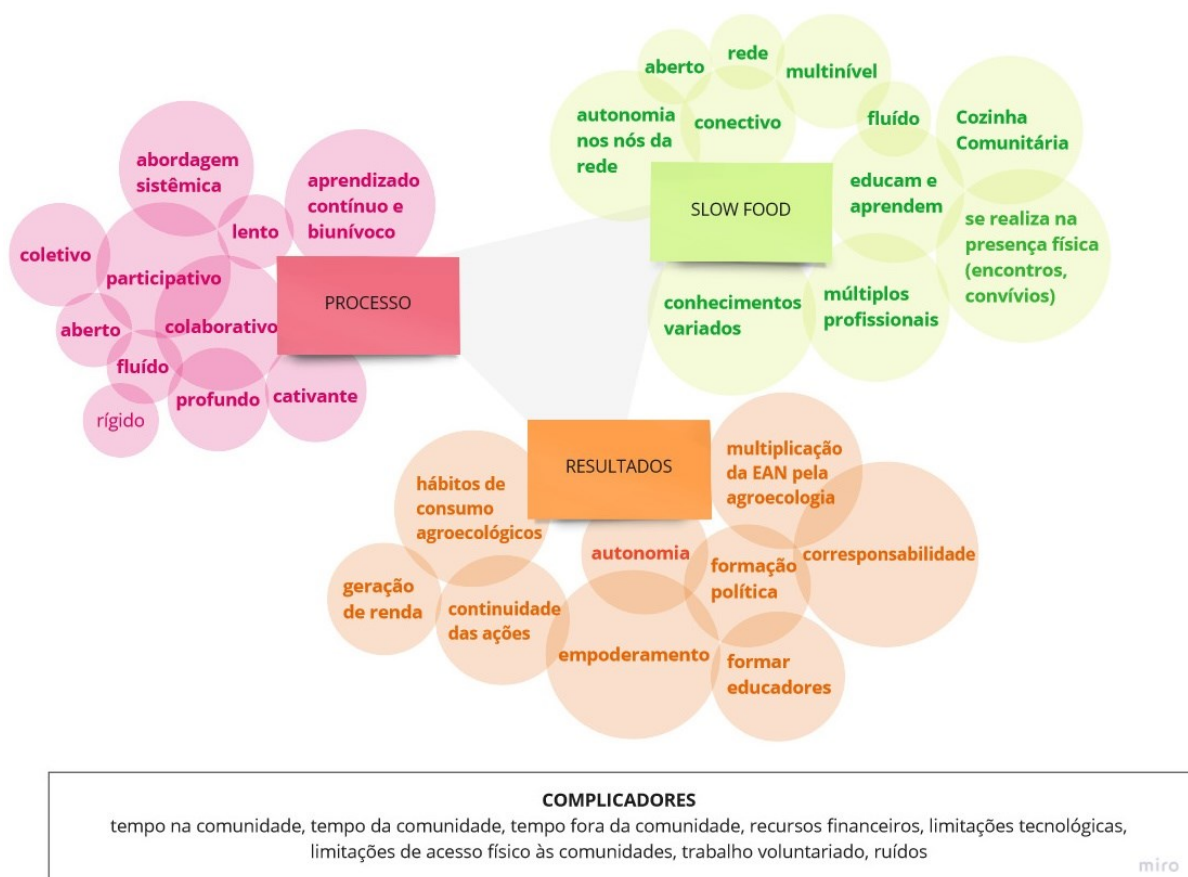
A partir da análise SWOT, é que a problemática foi sendo mais delineada, podendo ser definida no seminário seguinte, entendendo os desafios relacionadas à dificuldade de mobilizar a comunidade. A qual tem a ver, também, com a escolha da comunidade beneficiária – no caso de projetos financiados a partir de parcerias do Slow Food –, reforçando a importância de um levantamento prévio sobre a comunidade, conforme mencionado por um dos participantes. Esse ponto é mencionado na RSL sobre a importância de considerar a agenda de sustentabilidade como elo conectivo entre parcerias. Pois, não é a questão geográfica (localismo), ou de escala (comunitária), que irá garantir vontades de desenvolvimento orientados à sustentabilidade. Portanto, é fundamental entender as motivações dos protagonistas-chave (TREGGAR, 2011; BUCHAN; CLOUTIER; FRIEDMAN, 2019).

Do ponto de vista de estratégia interna, para sustentar a autopoiese do movimento, enquanto organização, foi mencionada a importância da institucionalização de processos, para a qual a SH busca contribuir ao organizar em uma abordagem prática estruturada, mas flexível, um conhecimento e experiências ainda não materializados enquanto processo. Conforme exposto pelo Sem1-E3, pudemos entender que a institucionalização dos processos se dá,

justamente, pelo amadurecimento e reflexão sobre a construção dos conceitos, dos pressupostos e no modo de como multiplicar os projetos.

Com base nas falas e ferramentas sistêmicas adotadas, foi possível identificar o funcionamento esperado pelos projetos e pela Rede, como um todo, a partir dos processos que adotam, a estrutura que é seguida no movimento, sendo flexível, aberta às interações e adaptações pelas construções coletivas, e os resultados que esperam. Também foi possível entender mais pontualmente os desafios. Buscamos sintetizar essas análises na Figura 36.

Figura 36: Aspectos valorizados e com os quais os ativistas se deparam enquanto processos, resultados esperados e organização.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Com relação aos processos, ainda que busquem adotar processos fluídos e adaptáveis, muitas vezes se deparam com processos de parceiros, instituições financeiras ou mesmo comunidades que adotam processos rígidos. Nesse caso, precisam se adequar e buscar formas de interagir que conquiste a confiança nessas parcerias. Reforçando, assim, a necessidade de procedimentos e ferramentas para conhecer as culturas e comportamentos da comunidade,

buscando uma forma de comunicação e interação mais adequada para facilitar o acoplamento entre as organizações.

Os complicadores apontaram para alguns pontos que a SH buscou contornar, como o fato de propor fichas de trabalho para apoiar a execução das atividades (como as fichas para documentar receitas e os parceiros que contribuiram com ingredientes, por exemplo), tornando o planejamento delas mais ágil. Podemos citar, também o fator tempo: implica no tempo disponível para estar na comunidade para conhecê-la, levantar suas necessidades e fazer um diagnóstico aprofundado, além do tempo para criar relações, pois não é imediato. Trata-se de construção de longo prazo, a partir de diversas interações e espaços de troca; também o tempo relacionado ao que é cabível dentro do recurso financeiro para viabilizar o projeto (EntInd-1).

Com base nessas etapas iniciais, percebemos que a reflexão sobre a ação foi fundamental para contribuir com a institucionalização, a qual permite a continuidade de formação de identidade e de aprendizado do movimento, e de seus membros. Esse processo é o intuito do codesign para “organizar o próprio processo da mudança por meio do aprendizado por ele promovido” (HOWALDT; SCHWARZ, 2010), além de contribuir para a “inteligência distribuída” para difundir os conhecimentos entre os componentes da rede (FREIRE; OLIVEIRA; 2017). É pela ação dos grupos, como o GT Educação, que vai gerando a institucionalização do movimento, e pode ser aprimorado com os conhecimentos gerados nesses processos de aprender com o fazer. Neste ponto, o uso das ferramentas sistêmicas e de gestão de design contribuíram para instruir o processo reflexivo, gerando a linha de condução desse processo, bem como observado por Schön (2000), Thiollent (2000), Manzini (2008, 2017) e Sanders; Brandt; Binder (2010). Os autores abordam o uso de instrumentos para gerar aprendizado pelo processo reflexivo e dialógico. Esta mesma abordagem é levada para a solução habilitante, com ferramentas de codesign e gestão visual, para facilitar a participação e tomadas de decisão.

4.3 SEMINÁRIOS 2 E 3 – AGIR

No seminário 2, a partir do recebimento do documento de síntese das etapas anteriores, os participantes comentaram positivamente sobre a quantidade de pontos de observação gerada com as etapas anteriores, a respeito do projeto. A partir desse resgate, e da conversa inicial para compartilhar as percepções acerca do documento enviado, a autora pediu que elencassem um problema que seria o objetivo da ação. Foi a partir do seminário 2, portanto, que a ação de gerar

as soluções ao problema foi, de fato, iniciada. As etapas anteriores, contribuíram para um entendimento mais amplo sobre os objetivos do movimento com projetos como o Caracol, suas ambições enquanto organização para provocar mudanças nos sistemas alimentares, e como a participação dos voluntários poderia contribuir nesse sentido. Permitindo, portanto, iniciar um entendimento acerca dos requisitos da SH enquanto instrumento de facilitação para alcance de tais objetivos. E, também, para um aprofundamento sobre as causas possíveis da problemática enfrentadas pelos agentes, pela identificação dos desafios, e sobre as hipóteses de solução, definidas na fase exploratória, sobre as quais o design poderia ser aplicado.

Os participantes definiram como principal problema a pouca mobilização comunitária no projeto, sendo reconhecido pelo grupo como o principal desafio em projetos sociais por conta do baixo recurso e das situações sociais dos envolvidos, que, na maioria dos casos, são de vulnerabilidade e instabilidade. Mas, também, consideraram as limitações internas. Com isso, geraram uma lista de palavras relacionadas ao problema, mas focadas em como solucioná-lo. E, depois, cada participante, transformou em mapas mentais, conectando as palavras.

Cada um apresentou o seu mapa mental, explicando as soluções pensadas para contornar a problemática pelos motivos percebidos que geraram baixo engajamento, e o que seria importante para revertê-los. Expuseram algumas necessidades de recursos e estratégias para contribuir na mobilização e para uma “institucionalização de processos”, formalizando os aprendizados da experiência com o projeto. Nesse seminário, percebemos mais envolvimento dos participantes na atividade. Talvez por conta do perfil, de serem mais práticos e gostarem de fazer as coisas com “as próprias mãos”, diferente do encontro anterior adotando ferramentas em plataformas digitais. Com base na lista de palavras de cada participante, sintetizamos, em uma nuvem de palavras, destacando as mais recorrentes (Figura 37).

Novamente, a ideia de tornar os benefícios mais evidentes, para ser significativo, apareceu em dois mapas mentais. E, com isso, a necessidade de adequar as vontades e desejos de mudança a uma estrutura viável de ser realizada. Ambas as organizações desejam ver resultados, ver a “utopia acontecendo” como mencionou a entrevistada Sem1-E6.

Figura 37: Nuvem de palavras com aspectos para aumentar a mobilização comunitária.

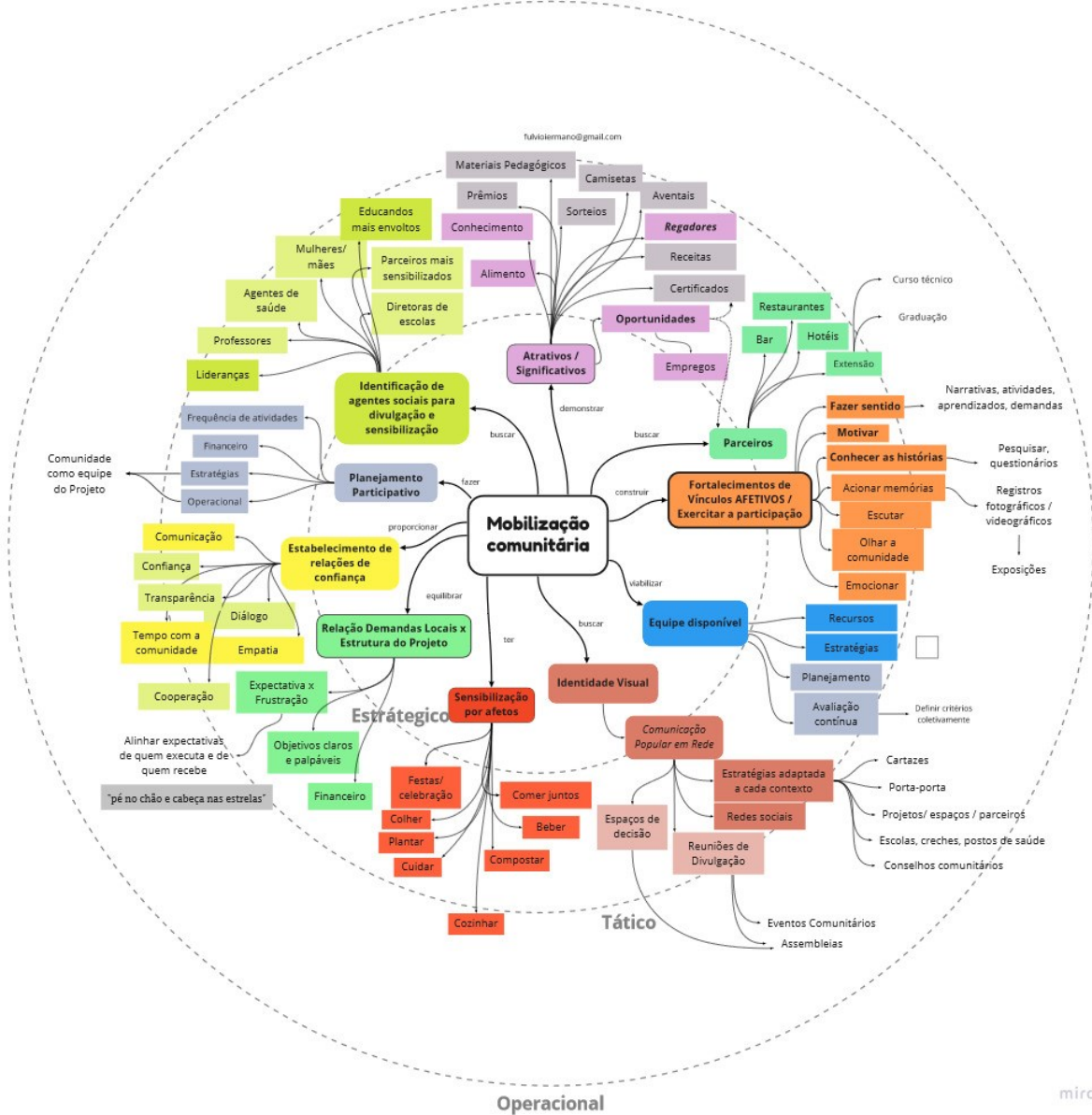


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Com os mapas individuais, desenvolvemos um único mapa mental, para visualizar, numa figura só, as diferentes estratégias para gestão de design (Figura 38), para apresentar no seminário 3. Para o Seminário 3, foi organizado uma prancha no *Miro* contendo os estágios para apoiar a gestão de projeto e os objetivos de cada momento e algumas estratégias iniciais, extraídas do mapa mental de síntese dos mapas mentais individuais.

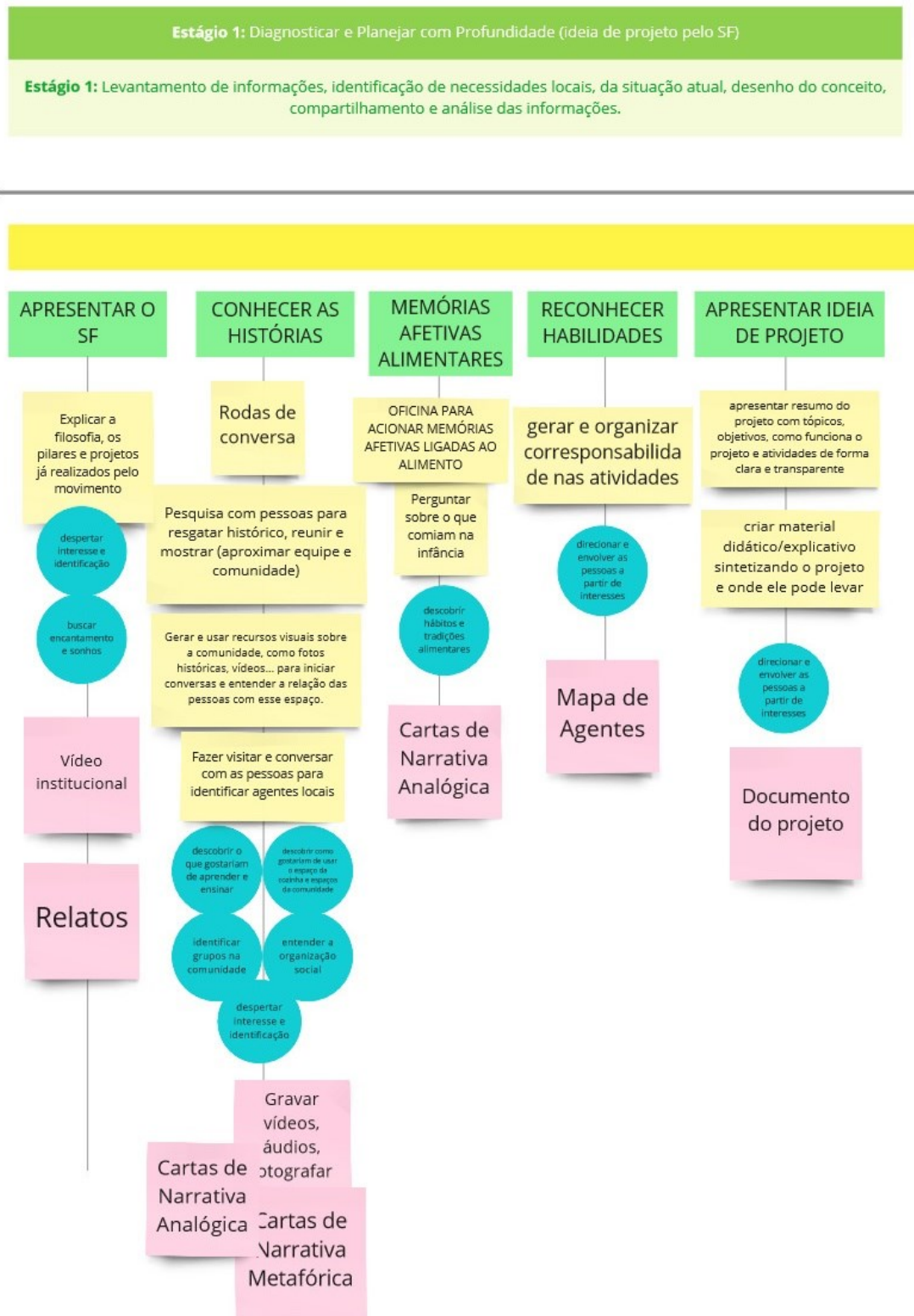
Este seminário buscou, coletivamente, pensar em novas estratégias, visando gerar os procedimentos e ferramentas que pudessem apoiar a operacionalização. Após o seminário, a autora organizou as estratégias correlacionando às ferramentas pensadas inicialmente para dar conta das mesmas em cada etapa, conforme apresentado nas Figuras 39 (a, b, c, d). Com esses dados, pudemos fazer a definição dos requisitos da SH. Durante o seminário 2 já foi possível propor algumas ferramentas e procedimentos que poderiam ser incorporadas à SH, mas foi no seminário 3 que estas foram aprofundadas pelas perspectivas dos participantes.

Figura 38: Mapa mental unindo os mapas mentais individuais.



Fonte: Elaborado pela autora, pela plataforma Miro (2020).

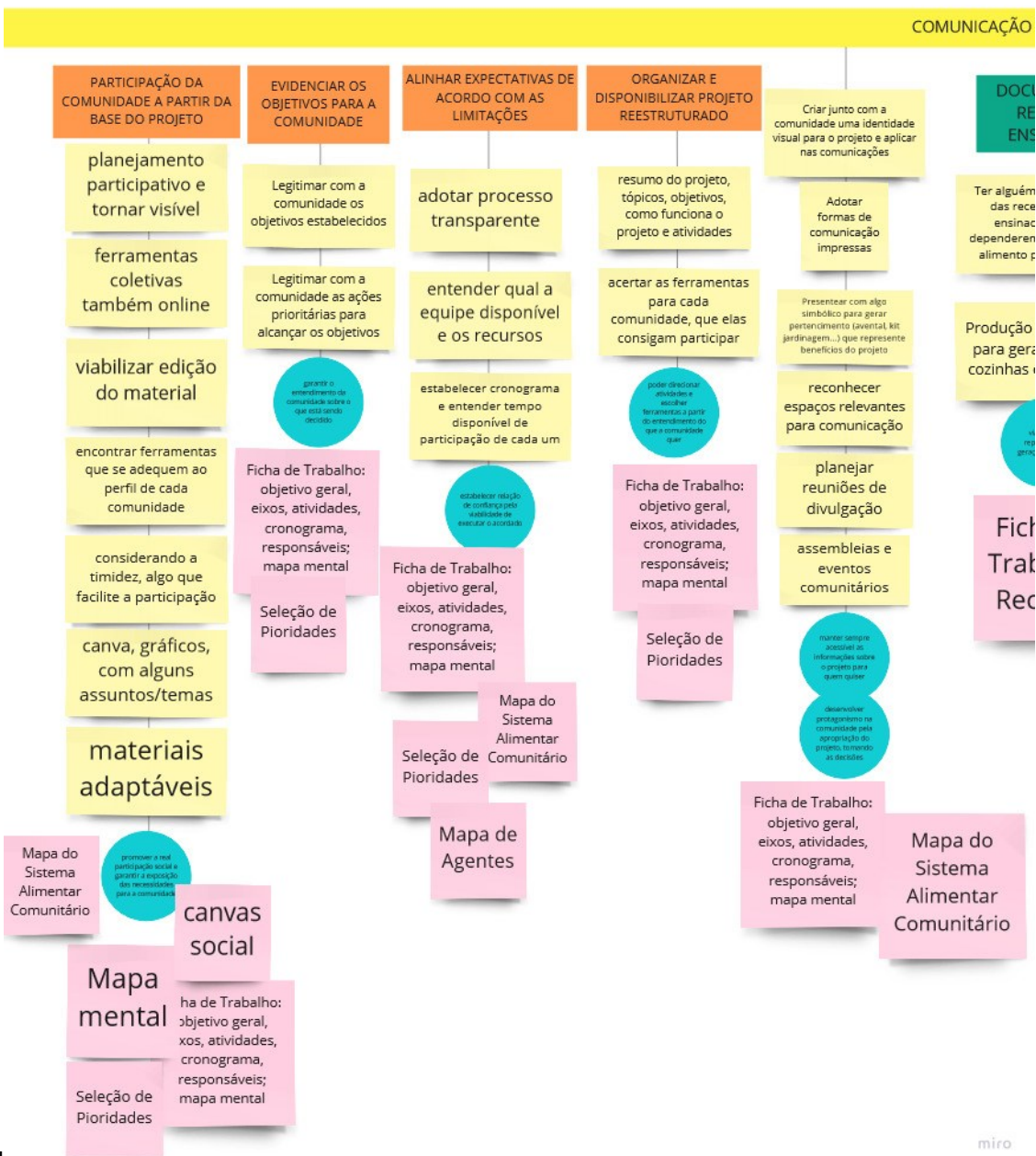
Figura 39: Organização de estratégias táticas e operacionais relacionadas aos objetivos estratégicos de cada estágio.



[a]

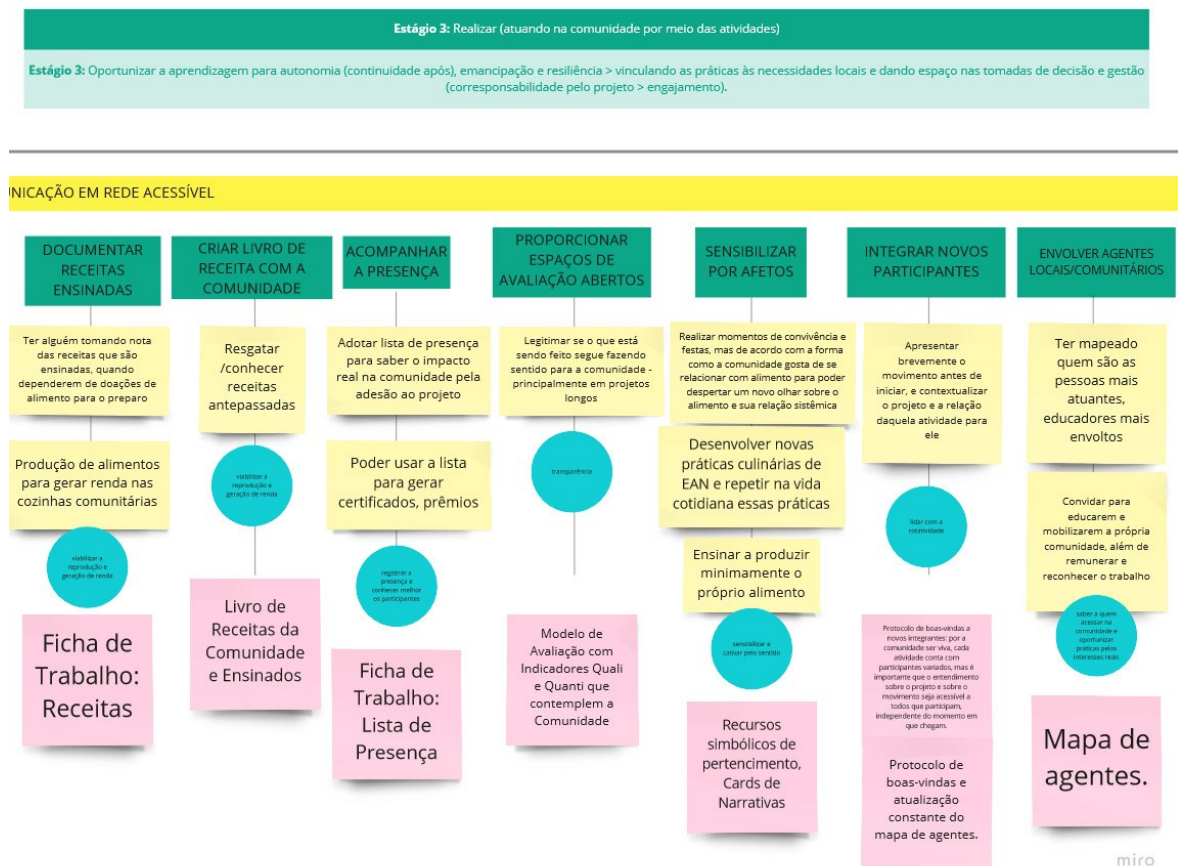
Estágio 2: Reconstruir - estratégias coletivamente (ouvir, olhar e desapegar)

Estágio 2: Facilitar tomada de decisões coletivas, tornar visíveis os aspectos e contribuições do projeto a partir da análise coletiva das informações, evidenciando COMO o SF pode contribuir na comunidade, desenho de sistema de interação.



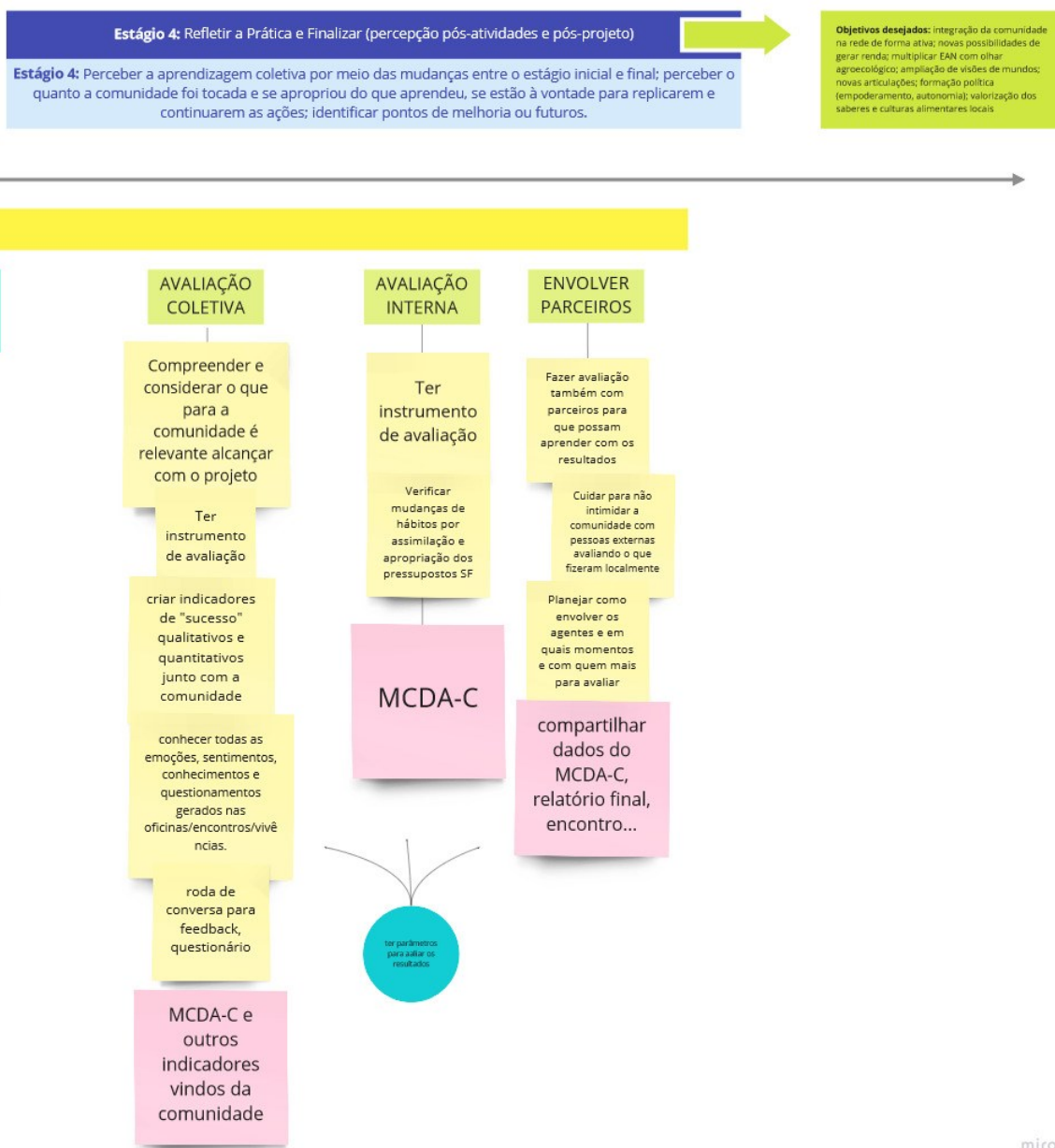
[b]

miro



[c]

Alguns **objetivos desejados**, interpretados com os dados dos seminários 2 e 3, para resultar desse processo estruturado, são: Integração da comunidade na rede de forma ativa; novas possibilidades de renda; multiplicar EAN com olhar agroecológico; ampliação de visões de mundos; novas articulações; formação política (empoderamento, autonomia); valorização dos saberes e culturas alimentares locais, conforme apontado na Figura 39 [d], a seguir.



Fonte: Elaborado pela autora, pela plataforma Miro (2020).

Além das ferramentas e procedimentos sugeridos pelos participantes, como parte da pesquisa fizemos, enquanto especialista em design, estudos sobre procedimentos e ferramentas que poderiam ser propostas, além de idealizar duas ferramentas específicas para atender ao objetivo da pesquisa-ação. A estruturação da SH e as ideias de ferramentas, que poderiam ser geradas pela pesquisa aplicada para a pesquisa-ação, foram sendo desenvolvidas nos seminários seguintes.

4.4 DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE APOIO À AVALIAÇÃO DE PROJETOS DO SLOW FOOD BRASIL PARA MOBILIZAÇÃO COMUNITÁRIA

A etapa inicial da metodologia, dedicada a identificação do contexto, já havia sido iniciada pela pesquisa exploratória. No entanto, apresentamos aos participantes da pesquisa no seminário 4, para validação. Seguimos o formato proposto pela metodologia, apresentando a definição dos agentes e o contexto definido (chamado de sumário), descritos nos Quadros 18 e 19, para pontuar o objetivo que teria a construção do modelo na pesquisa-ação, e verificar se condizia com os objetivos dos participantes.

Quadro 18: Definição dos agentes.

Stakeholders	Decisores	Coordenadores de projetos, Núcleo Gestor (agentes táticos-operacionais e estratégicos).
	Intervenientes	Conselho consultivo; Facilitadores; Conselho Fiscal; Rede Slow Food Brasil; Rede Internacional Slow Food; Associados efetivos (agentes estratégicos).
Facilitadora	Autora da pesquisa (nesse caso, sendo agente tático).	
Agidos (que são impactados pelas decisões)	Ativistas envolvidos nos projetos; comunidades beneficiadas; parceiros envolvidos nos projetos (agentes operacionais).	

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Quadro 19: Elaboração do Sumário para a criação do modelo seguindo a MCDA-C.

Problema	A evidenciação das oportunidades e da efetividade de projetos bem executados é condição básica para o estabelecimento de relacionamentos fortalecidos e, também, como embasamento argumentativo na busca por recursos financeiros juntos a instituições financiadoras. E, os relacionamentos fortalecidos, são para o SF a principal base de conexão e manutenção da sua rede. Para isso, é preciso tornar evidente os benefícios mútuos entre agentes do movimento SFB e agentes comunitários, os quais se alcançam, na maioria das vezes, pelos projetos propostos às comunidades parceiras.
Justificativa	Assim, ter instrumentos adequados de avaliação e que considere, sobretudo, aspectos subjetivos contribui para evitar conflitos e gerar desinteresse por parte das comunidades nos projetos propostos. Considerando o estabelecimento de relações afetivas e profundas como metas, acompanhar e avaliar o desempenho dos projetos, e o quanto eles estão sendo reconhecidos e atendendo as necessidades da comunidade, torna-se fundamental para compreender o grau de efetividade.
Alternativa	Neste contexto, os decisores necessitam identificar mais facilmente e em tempo as oportunidades de melhorias que podem ser testadas ao longo dos projetos e possuir dados que sustentem propostas futuras, visualizando o real impacto global e a efetividade dos projetos para uma melhora da qualidade de vida nas comunidades.
Objetivo	Construir uma ferramenta para apoiar a avaliação dos projetos desenvolvidos pelos nós da Rede SFB nas comunidades, tanto aos aspectos subjetivos, quanto aos aspectos objetivos.

Proposta para solução	Considerando ser um problema complexo, pois os projetos realizados pelo SFB envolvem diferentes agentes, com tempos de dedicação variáveis, e se concretizam em comunidades com diferentes tipos de organização, ademais, por ser uma organização sem fins lucrativos, dependem de recursos externos que exigem diferentes circunstâncias para financiarem os projetos, fazendo fundamental a consolidação de dados e portfólio, os decisores precisam ter expandidos os seus conhecimentos acerca do status e situação em que o projeto está sendo realizado. Assim, para apoiar os decisores com critérios claros para orientar suas decisões, a construção do instrumento de apoio será orientada pela metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).
Produto Final	<ul style="list-style-type: none"> - Instrumento capaz de promover conhecimento aos decisores referente a efetividade dos projetos realizados junto a comunidades, pois o processo de construção do instrumento permite evidenciar, organizar e realizar a mensuração qualitativa dos aspectos relevantes aos decisores como satisfatórias ou necessárias; - Promover a clareza na visualização de dados da situação contextual de cada projeto; - O modelo contribuirá no apoio para tomadas de decisão pelos decisores, orientando os agidos a uma melhor condução dos projetos por estratégias mais adequadas, pois poderão visualizar o <i>statu quo</i> da atual gestão do projeto, facilitando gerar estratégias de aperfeiçoamento de ações localizadas.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Identificado o contexto, a etapa seguinte da metodologia diz respeito a identificação dos elementos primários de avaliação (EPAs). A partir da compreensão dos EPAs considerados importantes aos decisores, agrupamos os aspectos de avaliação dos mais estratégicos aos mais operacionais. Para, posteriormente, formular os mapas mentais. Baseamo-nos nos valores mencionados pelos participantes da pesquisa (decisores). Esses valores foram interpretados a partir dos dados coletados nas entrevistas individuais, entrevistas coletivas e seminários. Ou seja, todas as manifestações de valores dos diferentes “decisores” sobre o projeto foram consideradas para identificar o que caracterizariam os objetivos desse grupo. Inicialmente, identificamos 49 EPAs para gerar os conceitos. Para os 49 EPAs, 152 conceitos foram gerados, pois cada EPA, cada critério de avaliação, pode ter uma ou mais propriedades que permitam operacionalizar um objetivo. O Quadro 20 apresenta uma parte dos EPAs e conceitos.

Quadro 20: Elementos primários de avaliação e conceitos

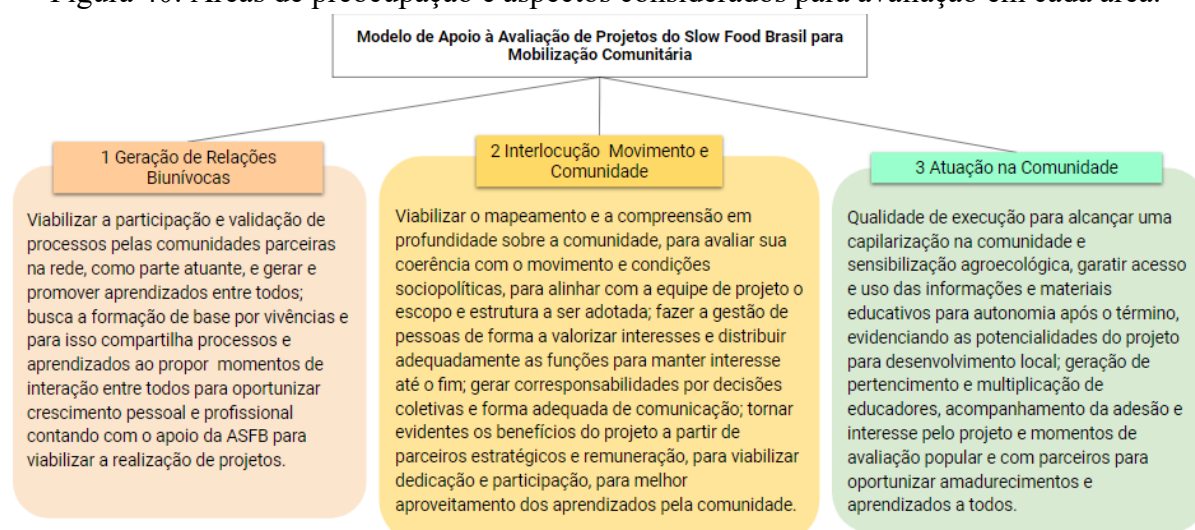
EPAs		Conceitos			
		Nº	Polo positivo	...	Polo oposto psicológico
1	Articulação coletiva	1	Buscar envolver e oportunizar a participação de diferentes ativistas	...	Trabalhar com o mesmo grupo fechado
2	Gratificação dos ativistas	2a	Viabilizar ampliação de realidade aos ativistas pela participação nos projetos	...	Não valorizar a experiência em projetos como momentos de aprendizado aos ativistas
		2b	Buscar simbolizar e/ou remunerar a contribuição de cada ativista para o projeto	...	Não materializar e reconhecer a participação dos ativistas no projeto
		2c	Reconhecer o trabalho, doação de tempo e	...	Considerar apenas como um ativismo

			conhecimento dos ativistas/voluntários		
		2d	Oportunizar momentos de reconhecimento dos aprendizados e avanços na formação dos ativistas educadores	...	Enxergar os ativistas apenas como suporte para realização do projeto
3	Integração de saberes	3	Planejar as atividades integrando os conhecimentos prévios da comunidade aos materiais e planejamentos feitos pelos coordenadores	...	Vir com as atividades prontas a partir das experiências e saberes dos ativistas
4	Seleção dos beneficiários	4a	Selecionar beneficiários do projeto que tenham abertura às pautas do movimento; identificação com o movimento	...	Fazer uma seleção de comunidade que não vá dar continuidade ao projeto ou aproveitar o que foi trabalhado
		4b	Estabelecer critérios claros para a seleção de comunidade beneficiária para o tipo de projeto que se deseja realizar	...	Não ter critérios e selecionar comunidade beneficiária que não tenha abertura e interesse às pautas do movimento

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os conceitos foram sendo lapidados nesse momento, identificando alguns redundantes ou que não representavam adequadamente um EPA. Após essa etapa, fomos classificados os EPAs em categorias, para identificar aspectos estratégicos e operacionais. A partir disso, identificamos as áreas de preocupação, às quais os pontos de vistas fundamentais e elementares foram correlacionados. Para o modelo, três áreas de preocupação foram identificadas, com a explicação dos aspectos considerados em cada uma delas, apresentados na Figura 40.

Figura 40: Áreas de preocupação e aspectos considerados para avaliação em cada área.

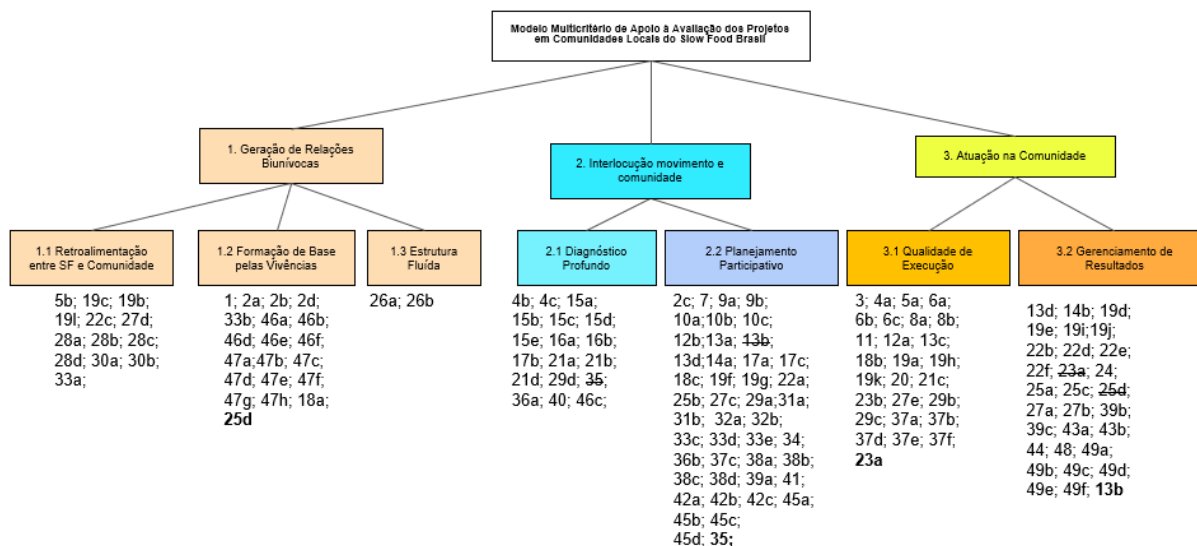


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A partir das áreas de preocupação, os pontos de vistas fundamentais (PVFs) foram identificados e, abaixo deles, os conceitos referentes foram agrupados (Figura 41). Igualmente,

nesse momento de correlação dos conceitos aos PVFs, é possível fazer uma nova verificação de redundâncias, podendo eliminar conceitos que não façam sentido.

Figura 41: Áreas de preocupação, seus PVFs e conceitos relacionados a eles.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os PVFs da primeira área de preocupação foram: **1.1 Retroalimentação entre SF e Comunidade**, no sentido de avaliar o quanto, por meio dos projetos, trocas e desenvolvimento, a partir das experiências, são proporcionados; **1.2 Formação de Base pelas Vivências**, onde é avaliado o quanto os voluntários da rede conseguem aprender com os projetos e gerar, organicamente, uma formação de base com maior coesão entre os ativistas, pelos valores e filosofia praticados nos projetos; **1.3 Estrutura Fluida**, para avaliar o quanto a rede, principalmente a partir da Associação SFB, que é o braço jurídico do movimento, consegue disponibilizar suporte técnico e formal para a viabilização de parcerias junto a instituições financiadoras e outros parceiros, além de disponibilizar ferramentas e meios para apoiar os projetos executados pelos nós da rede.

A segunda área de preocupação, constou dos seguintes PVFs: **2.1 Diagnóstico Profundo**, para avaliar se o projeto conseguiu compreender as reais necessidades da comunidade; conhecer as suas histórias; identificar saberes locais que pudessem ser integrados e visibilizados nas atividades propostas no projeto; se foi dedicado recurso para estar presente e poder ter momentos de convivência com a comunidade; **2.2 Planejamento Participativo**, visando avaliar se o projeto conseguiu ouvir a comunidade e considerar suas necessidades,

opiniões para tomadas de decisão coletivas, alinhando os objetivos e condições de ambas organizações, e estabelecer um processo transparente e aberto.

Por fim, a última área de preocupação foi composta pelos PVFs: **3.1 Qualidade de Execução**, onde é avaliada a qualidade de condução do projeto propriamente dita, sendo avaliado a partir do interesse das pessoas em estarem presentes; se foi gerado momentos de convívio para gerar relacionamentos e fortalecer os laços; se os saberes locais foram integrados, de fato, nas atividades; se a EAN foi abordada sistemicamente, abordando o alimento em suas múltiplas facetas; se foi evidenciado, aos participantes, as potencialidades do projeto para transformar suas realidades a partir do alimento e dos diferentes estágios do ciclo do alimento, bem como se foi disponibilizado acesso às informações definidas coletivamente e ensinadas ao longo do projeto, como espécie de documentação para consultas posteriores; e **3.2 Gerenciamento de Resultados**, o qual busca avaliar: se foi gerado sentimento de pertencimento nos participantes sobre o projeto, gerando as novas visões de mundo que podem ser postas em prática; a quantidade de pessoas que puderam ser capacitadas pelo projeto, e o quanto teve adesão pela comunidade; capacidade de formar politicamente as pessoas, gerando consciência do alimento enquanto direito e elemento multifuncional; se foram feitas avaliações ou escuta da comunidade para obter *feedbacks* durante e ao final e como esses momentos foram construídos; se os parceiros também receberam algum tipo de retorno ou foram envolvidos em avaliações para, também, aprender com os resultados; se o que foi ensinado foi materializado/documentado para replicação, e se a comunidade, passado um tempo do término, conseguiu dar continuidade ao projeto, mesmo que modificando-o, mas sendo por ele motivada.

Os descritores gerados buscaram dar conta desses objetivos de avaliação. O [modelo](#) final conta com 45 descritores, sendo 11 para a primeira área de preocupação, 16 para a segunda e 18 para a terceira e última. Para gera-los, os mapas cognitivos foram construídos. Na Figura 42, apresentamos um exemplo de mapa cognitivo para exemplificação. Para cada PVF um mapa cognitivo foi criado para gerar os PVEs e seus descritores.

4.5 SEMINÁRIO 4 – AGIR – APRESENTAÇÃO DO MODELO E VALIDAÇÃO INICIAL

O resultado do primeiro momento do seminário, serviu para compartilhar com os participantes como estávamos pensando em organizar a SH, enquanto instrumento de apoio aos agentes de mudança. Algumas ferramentas, previamente selecionadas, foram compartilhadas para discussão. Duas ferramentas inicialmente propostas, que eram referentes ao uso de cartas metafóricas (MERONI, 2018), para gerar conversação e diálogo em etapa de ideação do projeto, foram descartadas por terem gerado um pouco de dúvidas sobre viabilidade de uso pelos participantes. As demais, que geraram curiosidade, foram mantidas: mapa de sistema alimentar, mapa de agentes (que já havia sido utilizada com os participantes no seminário 1), modelo de apoio à avaliação de desempenho, a qual foi seguida para desenvolvimento no segundo momento do seminário.

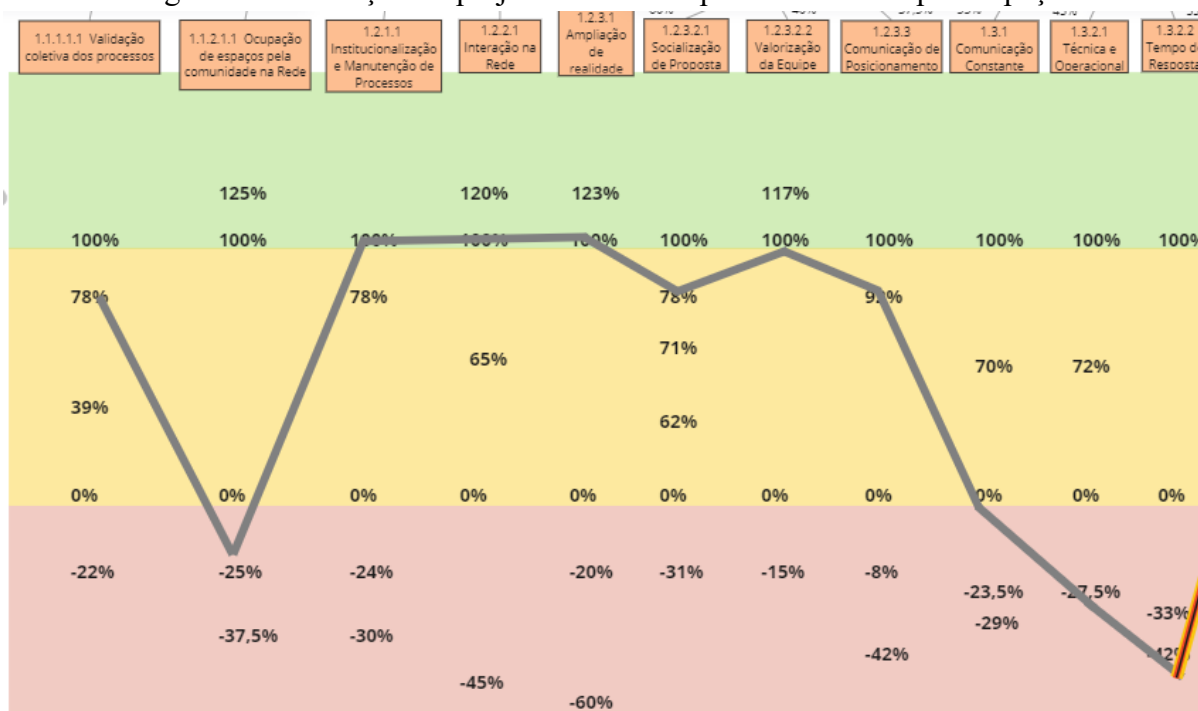
No segundo momento, dedicamos à eleição dos níveis de desempenho considerados bom e neutro para quatro descritores selecionados do PVF de “Diagnóstico Profundo”. Alguns descritores precisaram ser definidos coletivamente, optando por manter ou excluir do modelo. O PVF Estrutura Fluída foi discutido, mas os PVEs, que gerariam os descritores, foram definidos posteriormente, de forma assíncrona, a partir da análise das respostas no formulário enviado, aprofundando o que os participantes entendiam por estrutura fluída como aspecto desejável aos projetos (conforme explicado no [tópico 3.3.9](#)). Com base nesse seminário, os participantes entenderam como deveriam indicar o nível de desempenho bom e neutro, fazendo-o, individualmente de forma assíncrona, para os demais descritores, pelo *Miro*. Após a finalização das indicações de cada participante, consideramos as votações no *Miro*, buscando pelos níveis de desempenho com mais votos para bom e neutro, em cada descritor. Com isso, geramos o modelo tanto qualitativo, quanto quantitativo de avaliação, seguindo os procedimentos explicados no [tópico 3.3.8](#), e finalizamos a construção do modelo que foi apresentado e validado no Seminário 6.

4.6 SEMINÁRIO 5 – AGIR – BRAINSTORM

No seminário 5, fizemos o levantamento dos elementos que poderiam ser incluídos na ferramenta do mapa de sistema alimentar (MSAC), a partir das menções dos participantes. Como a etapa foi de *brainstorm*, deixamos que os participantes mencionassem todos os elementos que lembrassem para as oito categorias pré-definidas. Para aproveitar as ideias

em que tinha atuado. Isso proporcionou uma troca de visões sobre o alcance do projeto que contribuiu para a avaliação geral do mesmo. Muitas melhorias puderam ser mencionadas para processos e gestão de projetos futuros, apoiadas nos aspectos apresentados no modelo – que foram identificadas pelas falas e expressões dos diferentes participantes da pesquisa. Pudemos perceber uma equipe consideravelmente crítica, e que estava interessada em extrair dessa avaliação *feedbacks* para apoiar processos melhor conduzidos futuramente. Inclusive, a autora comentou com os participantes, ao final da geração do modelo, que achou que eles foram consideravelmente rigorosos ao estabelecerem os níveis de desempenho bons e neutros. Essa criticidade gerou uma régua consideravelmente alta para os projetos futuros. Consideramos essa visão um resultado de amadurecimento pelo próprio projeto, e pelo processo de discussão ao longo da pesquisa-ação. A avaliação da primeira área de preocupação foi finalizada nesse seminário (Figura 45). Além da avaliação, foi possível definir e lapidar os descritores do PVF Estrutura Flúida, que haviam ficado por finalizar.

Figura 45: Avaliação do projeto Caracol na primeira área de preocupação.



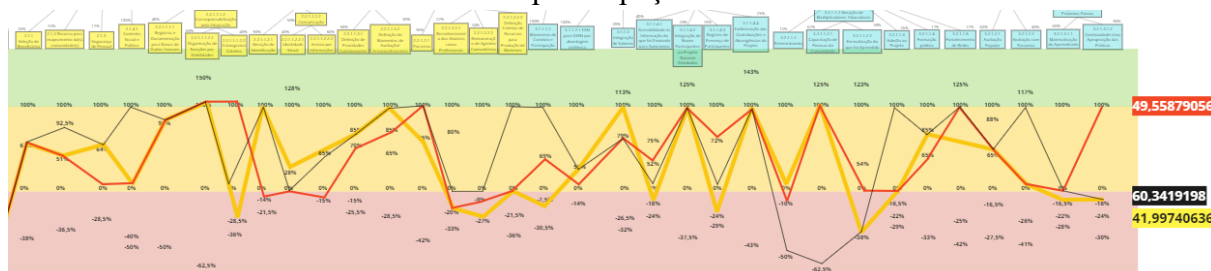
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Com base na avaliação, pudemos ver que os pontos que precisam ser melhorados, com mais prioridade em projetos futuros, é a capacidade de apoio técnico e de resposta pela ASFB, e a geração de espaços para convidar as comunidades a participarem mais da Rede, apropriando-se dos meios e canais de comunicação, para falar sobre suas comunidades e sobre

o projeto em suas realidades. Essa avaliação foi feita a partir da experiência do projeto Caracol, realizado em dado contexto. Atualmente, outros projetos, poderão ter outras avaliações e outros pontos de atenção diferentes destes. O resultado da avaliação das outras áreas de preocupação foi feito assincronamente. Quanto ao projeto realizado na cidade de Florianópolis, que contou com dois avaliadores (um agente tático-operacional e um agente operacional), um encontro com os dois participantes foi feito após esse seminário, no dia 16 de setembro, de 2021. A intenção com o encontro, foi tentar entender os diferentes pontos de vista que os fizeram avaliar de forma diferente alguns descritores, para tentar chegar num entendimento comum. Cada participante pode entender a forma como o outro estava avaliando e considerando os alcances, gerando diálogo sobre os pontos de vistas. Ao final, foi possível traçar uma linha de desempenho para o projeto nessa cidade, chegando a um entendimento comum.

O resultado geral, após as avaliações assíncronas de cada cidade de realização, foi apresentado na reunião do Conselho e, o documento final com a avaliação, bem como a disponibilização da ferramenta para uso coletivo foi enviado no grupo de *Whatsapp*. Com isso, foi feito o convite para avaliarem o modelo. Como resultado final da avaliação, pudemos apresentar o desempenho alcançado em cada cidade, bem como evidenciar os pontos de atenção em cada uma (Figura 46).

Figura 46: Desempenho das três cidades onde o projeto ocorreu nas demais áreas de preocupação.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

No Guia, foi compartilhado a ferramenta para uso em outros projetos, com os níveis de desempenho em branco para serem preenchidos. Um ponto interessante foi que, os descritores com menos desempenho em uma cidade, serviram de aprendizado e reflexão para os demais coordenadores, e participantes no geral, uma vez que atuam em diferentes contextos e podem se deparar com condições semelhantes que levaram aquela cidade a ter uma avaliação mais comprometedoras em certos aspectos.

Após a avaliação do Caracol, um dos agentes tático-operacionais, responsável pela avaliação de uma das cidades em que coordenou o projeto, enviou uma mensagem no grupo de *Whatsapp*, mencionando o quanto havia aprendido com o modelo por conta da diversidade de pontos a serem considerados na condução de projetos em comunidades. Apesar de ser um modelo complexo, apresenta de forma integrada os vários aspectos importantes. A avaliação serviu tanto para validar o modelo, quanto para que pudessem compartilhar suas percepções e visões do projeto enquanto resultado de um esforço coletivo, gerando aprendizado individual.

4.7.1 Avaliação do modelo de apoio à avaliação e considerações

O modelo de avaliação foi sugerido pela necessidade do Slow Food Brasil – bem como da lacuna teórica identificada em projetos para inovação social –, de mensurar os resultados dos projetos que executam. Pois, os critérios considerados pelos agentes são, principalmente, subjetivos. O modelo é parte do plano de ação da pesquisa-ação (THIOLLENT, 2000). A partir do plano de ação, concretiza-se quais são os objetos de análise, deliberação e avaliação. Por meio dos descritores, os agentes de mudança do SFB têm em suas mãos diferentes critérios que podem adotar como diretrizes para suas ações e projetos, conforme R4, na sua avaliação do modelo: ele pode ser adotado como um *checklist* “na fase de planejamento, pra não deixar passar coisas importantes”. Assim, o modelo conseguiu integrar os valores dos decisores, uma vez que o consideraram, inclusive, como base para a fase de planejamento, adotando os descritores para, também, a ideação de novos projetos. Como mencionado pelo R2: “*é um instrumento valioso que pode me tornar um educador comunitário mais atento, competente, curioso*”. Ainda, os decisores perceberam que o modelo pode ser aplicado de diferentes formas: na fase de planejamento, para resgatar aspectos importantes de serem considerados e planejados; de forma participativa para avaliar o projeto durante e ao final, tanto presencialmente, como de forma virtual; ou, ainda, adotando alguns critérios para serem avaliados apenas internamente, pelo movimento, e outros, junto com a comunidade parceira. Essas escolhas dependerão do contexto onde o projeto será realizado, e de sua duração. As considerações demonstram a flexibilidade de uso da ferramenta.

Quanto a avaliação, foi enviada via formulário na plataforma *Google Forms*, após a finalização da ferramenta. O resultado pode ser conferido na Figura 47. Apesar de todos respondentes terem avaliado a ferramenta como razoavelmente fácil, e alguns, ao final, terem comentado a possibilidade de simplificar a linguagem numa versão atualizada, ou ainda

ponderar que ela demanda tempo para aplicação, pela complexidade e quantidade de descritores, todos mencionaram ver-se usando-a em projetos futuros. Também ponderaram, (R1 e R4) que o Projeto Caracol foi peculiar por ter ocorrido em diferentes cidades, o que tornou a avaliação também complexa, pois demandou considerar as diferentes situações. Quanto a capacidade de integrar a visão estratégica do movimento, para a mensuração na escala Likert desta questão, foi pedido que comentassem o motivo da avaliação. E, apesar de terem atribuído pesos diferentes, foi unânime a ponderação de que a visão estratégica do movimento está em constante mudança, por isso consideraram difícil avaliar este aspecto. O R1 comentou: *“Ainda tenho dúvidas, pois esta visão estratégica está em permanente mudança. Mas, com certeza, nos ajuda na busca desta integração nos projetos e junto as comunidades”*. O R2 comentou: *“O único cuidado é conseguir acompanhar a visão estratégica do SFB ao longo dos anos. A partir disso, podemos perceber se o modelo de avaliação consegue realmente integrar a visão estratégicas e suas mudanças.”*. Já o R3: *“A ASFB passa por um processo de estruturação de suas condutas. Dessa forma, a ferramenta contribui muito como um elemento de avaliação e construção de um sistema de memória cumulativa de projetos, podendo contribuir para planejamento de novos projetos.”*. Para o R4: *“Acho que integra as missões do movimento, mas não tenho certeza se “visão estratégica” do Slow Food Brasil é uma única e se há alinhamento a respeito disso entre os atores”*.

De modo geral, o único aspecto que teve um voto neutro, para além da questão estratégica, foi quanto a conseguir representar as preocupações quanto ao modo de interagir com as comunidades e com os ativistas da rede, a partir dos projetos. Este aspecto pode ser melhorado para uma versão atualizada, para alinhar ao objetivo de mobilização comunitária. Mas, o resultado, ainda assim, é satisfatório, tendo 3 votos como “Concordo totalmente”.

Figura 47: Resultado da avaliação do modelo.

	- ← neutro → +					
	1	2	3	4	5	
Critério: 1 = discordo totalmente, 3 = neutro, 5 = concordo totalmente.						
O modelo de avaliação traz critérios que contribuem para evidenciar aspectos importantes para alcançar maior satisfação de necessidades da comunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Respondente 2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 4
	0	0	0	1	3	
Critério: 1 = discordo totalmente, 3 = neutro, 5 = concordo totalmente.						
O modelo de avaliação evidencia aspectos importantes do processo de elaboração de projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 4
	0	0	0	0	4	
Critério: 1 = discordo totalmente, 3 = neutro, 5 = concordo totalmente.						
O modelo de avaliação evidencia aspectos importantes do processo de planejamento participativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 4
	0	0	0	0	4	
Critério: 1 = discordo totalmente, 3 = neutro, 5 = concordo totalmente.						
O modelo de avaliação explicita a importância de envolver as pessoas da comunidade e traz aspectos a serem considerados ao fazer a gestão de projetos que são fundamentais para garantir a participação social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Respondente 4
	0	0	0	1	3	
Critério: 1 = discordo totalmente, 3 = neutro, 5 = concordo totalmente.						
O modelo de avaliação evidencia aspectos importantes do processo execução do projeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Respondente 2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 4
	0	0	0	1	3	
Critério: 1 = discordo totalmente, 3 = neutro, 5 = concordo totalmente.						
O modelo de avaliação evidencia aspectos importantes do processo avaliação para gerar maior empoderamento das comunidades e conhecimento a todos envolvidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Respondente 2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 4
	0	0	0	1	3	
Critério: 1 = discordo totalmente, 3 = neutro, 5 = concordo totalmente.						
O modelo de avaliação ajuda a me sentir com mais segurança sobre o que considerar na elaboração, execução e finalização de novos projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Respondente 2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 4
	0	0	0	1	3	
Critério: 1 = discordo totalmente, 3 = neutro, 5 = concordo totalmente.						
O modelo de avaliação ajuda a tomar decisões de ações em pontos que merecem ter mais atenção para alcançar melhores resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 4
	0	0	0	0	4	

<p>Crítério: 1 = discordo totalmente, 3 = neutro, 5 = concordo totalmente.</p> <p>O modelo de avaliação aponta aspectos importantes que devem ter atenção para gerar melhores relacionamentos com a comunidade</p>	1	2	3	4	5	Respondente 1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Respondente 4
	0	0	0	1	3	
<p>Crítério: 1 = discordo totalmente, 3 = neutro, 5 = concordo totalmente.</p> <p>O modelo de avaliação, ajuda a otimizar o processo de gestão na organização, planejamento, execução e avaliação para alcançar maior mobilização na comunidade (interna e externamente à rede)</p>	1	2	3	4	5	Respondente 1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Respondente 4
	0	0	0	1	3	
<p>Crítério: 1 = discordo totalmente, 3 = neutro, 5 = concordo totalmente.</p> <p>O modelo de avaliação apresenta critérios relevantes para a adequada implementação de projetos que visam implementar e/ou contribuir com sistemas alimentares de base comunitária</p>	1	2	3	4	5	Respondente 1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Respondente 2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 4
	0	0	0	2	2	
<p>Crítério: 1 = discordo totalmente, 3 = neutro, 5 = concordo totalmente.</p> <p>O modelo de avaliação representa as preocupações do movimento Slow Food Brasil quanto ao modo de interagir com as comunidades e com os ativistas da rede a partir de seus projetos</p>	1	2	3	4	5	Respondente 1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Respondente 3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Respondente 4
	0	0	1	1	2	
<p>Crítério: 1 = discordo totalmente, 3 = neutro, 5 = concordo totalmente.</p> <p>O modelo de avaliação é capaz de integrar a visão estratégica do Slow Food Brasil</p>	1	2	3	4	5	Respondente 1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Respondente 2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Respondente 4
	0	0	1	2	1	
<p>Crítério: 1 = discordo totalmente, 3 = neutro, 5 = concordo totalmente.</p> <p>O modelo de avaliação torna explícito o quanto vários elementos que compõem projeto, desde sua ideação até sua finalização, estão interligados</p>	1	2	3	4	5	Respondente 1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Respondente 3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Respondente 4
	0	0	0	1	3	
<p>Quanto ao grau de facilidade de uso do modelo você consideraria de 1 a 5, sendo: 1 (muito difícil), 2 (difícil), 3 (razoável), 4 (fácil) e 5 (muito fácil).</p>	1	2	3	4	5	Respondente 1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Respondente 2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Respondente 3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Respondente 4
	0	0	4	0	0	
<p>Crítério: 1 = discordo totalmente, 3 = neutro, 5 = concordo totalmente.</p> <p>Vejo-me usando o modelo de avaliação em projetos futuros</p>	1	2	3	4	5	Respondente 1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Respondente 4
	0	0	0	0	4	

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quanto aos aprendizados proporcionados pelo modelo, e pela condução da pesquisa até esse momento, mencionaram ter percebido a necessidade de dar mais atenção à: elaboração de materiais; criação de identidade visual do projeto dialogando com a da comunidade; remuneração da equipe, tanto agentes do SFB, quanto os da comunidade parceira; melhorar envolvimento e integração da comunidade, para além das lideranças; a comunicação, interna e externa, com a comunidade; realizar avaliações ao longo do projeto para obter mais *feedbacks*; planejamento de atividades pré, durante e pós oficinas. Outro aprendizado, comentando por dois respondentes, foi quanto ao alinhamento que precisa ser feito entre ASFB e equipe gestora do projeto, para alinhar as expectativas e objetivos estratégicos.

A abordagem sistêmica, trazida ao contexto da gestão de design, foi relevante para compreender a multiplicidade de aspectos que envolvem um projeto, sob a perspectiva da inovação social em sistemas alimentares de base comunitária, cujo principal desafio é gerar os ativos tangíveis e intangíveis, principalmente em contextos de baixo recurso. O modelo gerado engloba desde a estrutura da RSFB, para apoiar a construção de um projeto, quanto a forma com que a equipe gestora cria espaços para novos voluntários trabalharem e aprenderem, além de avaliar o processo adotado na condução do projeto junto à comunidade, desde o momento da escrita e estruturação, até o momento de realização e encerramento, prevendo diferentes possibilidades de avaliação, com a comunidade e com os parceiros. Ainda, ele vai olhar para o quê, do projeto finalizado, retorna para o movimento, como retroalimentação e como oportunidade de fortalecer as relações com a comunidade. Assim, considera se foi aberto espaço à comunidade para que ela fale ao movimento, ou aos seus parceiros, como percebeu e sentiu o projeto, o que a comunidade aprendeu e passou a desenvolver a partir da experiência. Com isso, busca avaliar o protagonismo proporcionado à comunidade, seu empoderamento e geração de autonomia – que são objetivos do movimento por meio de suas ações. Nesse sentido, o modelo se enquadra como uma ferramenta sistêmica, por integrar os diferentes aspectos envolvidos em um projeto em comunidade, realizado por agentes externos que representam uma organização. Nesse sentido, ele ajuda a considerar a estrutura relacional (CIPOLLA; MANZINI, 2009), possuindo descritores que fazem refletir sobre como os agentes da comunidade foram envolvidos em toda a complexidade projetual.

A mobilização comunitária depende, então, da criação de espaços e oportunidades para que ambas organizações se fortaleçam e se retroalimentem. Para que isso aconteça, depende da forma com que o movimento se aproxima da comunidade, apresenta uma ideia de projeto e se coloca aberto – quando possível –, a reconstruir ou, ao menos, adaptar a proposta de projeto à

realidade e necessidades comunitárias. Depende, também, de adotar os documentos necessários para que as decisões, programa e cronograma do projeto sejam acessíveis e transparentes. Ainda, se o objetivo é gerar aprendizado para autonomia e empoderamento, o movimento precisa considerar apoiar a continuidade do projeto pela comunidade, gerando uma base de conhecimento acessível e compartilhável, para que perdure e replique-se. Pois, ao finalizar o projeto, a comunidade segue como agente de mudança para sustentar os processos iniciados pelo projeto, sendo elas a continuarem a operacionalização (BOMMEL; SPICER, 2011). O projeto Caracol gerou materiais que serviram como documento geral e inspirador a outros projetos: um documentário, um livro e publicações no site. Por fim, cabe a avaliação sobre o que foi gerado pelo projeto, a qualidade dos resultados. Com base nisso, é possível entender o potencial de retroalimentação para o movimento e a qualidade da relação gerada com a comunidade. Esses foram as três áreas de preocupação identificadas pelo modelo, e estão diretamente relacionadas à capacidade de mobilizar comunidades para serem cativadas pelo projeto, reconhecendo suas potencialidades como meio de transformação local.

4.8 ORGANIZAÇÃO DOS DADOS PARA INICIAR A ESTRUTURAÇÃO DA SH

Com base nas etapas desenvolvidas até o seminário 6, os dados analisados permitiram identificar os princípios que orientam os participantes em projetos educacionais para transformação socioambiental. Eles foram apresentados logo no início do Guia, para contextualização e inspiração de outros projetos. Os princípios identificados foram:

- Multiplicar a Educação Alimentar e Nutricional com olhar agroecológico;
- Proporcionar novas e/ou ampliação de visões de mundos;
- Gerar novas articulações (das comunidades entre si; das comunidades e Rede Slow Food; entre os nós da Rede Slow Food e entre membros do mesmo nó da Rede);
- Contribuir para formação política (visando gerar empoderamento e autonomia)
- Valorizar os saberes e culturas alimentares das comunidades;
- Contribuir para gerar novas possibilidades de renda, pautadas principalmente na economia solidária⁵⁴.

⁵⁴ A Economia Solidária é uma forma de organizar a produção, consumo e distribuição e da comercialização de bens e serviços, conforme a Proposta de Lei (PL) n° 4.685, de 2012, que está em trâmites finais de aprovação. Tem como princípios a valorização humana, o bem comum, a cooperação, a participação democrática, a

Ainda, chegamos em dez objetivos estratégicos para a condução de projetos cujos objetivos sejam semelhantes aos do Caracol, os quais foram identificados como elementares para gerar autonomia e empoderamento em comunidades e entidades parceiras, para alcançar transformação socioambiental, em um compromisso junto a essas comunidades:

- 1. Envolver as pessoas da própria comunidade:** identificar os agentes sociais para apoiar o projeto, principalmente na sensibilização e divulgação na comunidade, para comunicar e explicar, tornando-o mais próximo da realidade local; convidá-las para protagonizar atividades.
- 2. Fortalecimento de vínculos afetivos:** buscar conexão com a comunidade por relações afetivas, com sentido e significado aos envolvidos, buscando emocionar e cativar.
- 3. Educação pela sensibilização afetiva:** educação do gosto; experimentação e reaproximação com alimentos e práticas agroecológicas de produção, cultivo e preparo.
- 4. Adoção de comunicação popular em rede:** definir os espaços e momentos de decisões coletivas, adequar a forma de comunicação do projeto com base na identidade local e nos espaços estratégicos da comunidade.
- 5. Adoção de planejamento participativo:** trazer a comunidade para a equipe do projeto, como protagonistas; definir coletivamente: os objetivos, e como alcançá-los, e o modo como serão usados o recurso financeiro disponível para o projeto.
- 6. Formação de equipe disponível:** formular equipe de acordo com o interesse, habilidade e motivação individual; garantir recursos para: viabilizar diagnóstico e planejamento participativo por meio de visitas, para entender as necessidades em profundidade, e reconhecer o trabalho e tempo de cada pessoa envolvida no projeto.
- 7. Evidenciação dos benefícios:** tornar os benefícios, tangíveis e intangíveis, evidentes a todas as pessoas envolvidas, reforçando o que está sendo aprendido, as redes de parcerias e articulações que estão sendo geradas e tudo o que está sendo materializado pela ação coletiva.

8. Fomentar Rede de Parcerias: identificar e articular parcerias que sejam relevantes para a comunidade, de forma que possa seguir articulada após o término do projeto.

9. Gestão de expectativas: garantir que as decisões sobre quais demandas e necessidades da comunidade serão atendidas considerem as condições de equipe proponente disponível e recursos para execução do projeto; adotar objetivos claros e específicos, para tornar o processo transparente, viável e não gerar frustrações (buscando corresponsabilidade nas decisões).

10. Estabelecer relação de confiança: adotar processo transparente e de constante diálogo, dedicando tempo na comunidade, buscando fomentar cooperação e afetividade.

4.9 DESENVOLVIMENTO DA FERRAMENTA MAPA DE SISTEMA ALIMENTAR

Para gerar esta ferramenta, no intuito de ter uma ferramenta específica de mapeamento de sistema alimentar comunitário, existente ou imaginado, buscamos novas leituras, além das realizadas no estudo de RSL. A partir do estudo, identificamos a necessidade de enquadrar etapas do sistema alimentar, para facilitar o momento de descoberta do contexto para planejar um sistema de produção de alimento, propriamente dito.

Segundo a FAO (2021, p. xxiii – tradução nossa), em seu manual “*Facilitando Sistemas Alimentarios Sostenibles*” um sistema alimentar compreende:

todos os elementos (recursos naturais, pessoas, insumos, processos, infraestruturas, instituições, produtos etc.) e as atividades relacionadas com a produção, elaboração, distribuição, preparação e consumo de alimentos, assim como os resultados dessas atividades, incluindo os resultados socioeconômicos e ambientais.

Além de compreender, também “o manejo de resíduos ao final da vida útil como um elemento essencial de um sistema alimentar”. Os modelos estudados foram os apresentados por Reissig (2019); por CROPLIFE (2021), por FAO (2022); pelo CIAT (2022) e por Freedgood e Fydenkevez (2017). Em todos eles, percebemos que a etapa inicial mencionada é a de produção. Todos reconhecem a influência do ambiente como condicionante para o tipo de sistema alimentar desenvolvido. Isso reforça a inviabilidade de conceber um modelo de sistema alimentar global sustentável, pois as características, valores, saberes, práticas e culturas locais são aspectos fundamentais de considerar para obter modelos socioambientalmente justos.

Com base nisso, a ferramenta gerada buscou possibilitar um olhar abrangente e integrador dos diferentes sistemas (social, ambiental e econômico) e das diferentes etapas do ciclo do alimento, intrínsecas ao sistema alimentar, visando facilitar a sua gestão. Por isso, conforme apresentado no artigo escrito pela autora desta tese, junto ao seu orientador (WEBER; FIGUEIREDO, 2022), onde aprofundamos mais sobre o desenvolvimento da ferramenta e detalhamos a aplicação da mesma para sua análise e validação, propomos um modelo que inclui uma etapa de Pré-Produção. Esta etapa enfatiza o olhar do design sobre o levantamento de informações sobre o ambiente e as condições prévias existentes para apoiar ou já levantar aquelas que precisam ser desenvolvidas para sustentar o sistema alimentar em suas mais variadas atividades, conforme cada objetivo. Logo, organizamos a ferramenta em três etapas: Pré-Produção, Produção e Pós-Produção, todas elas interligadas, uma influenciando na outra, numa relação de *input/output* (Figura 48). Em cada etapa, existem os **agentes** que executam as atividades diretas e indiretas, a partir de algum fluxo de troca, os **recursos** existentes e gerados pelo sistema alimentar, direta e indiretamente, e as **atividades** principais e de aporte, relacionadas às etapas do sistema alimentar.

Nas três etapas, os agentes dizem respeito às pessoas e aos trabalhadores. Já as atividades, na pré-produção são os serviços; na produção são os serviços e a produção alimentar (em si); na pós-produção são o consumo, a governança, os serviços, atividades econômicas, e de infraestrutura para o ciclo de vida do alimento. Os recursos na pré-produção compreendem os econômicos, políticos, de transporte e mobilidade, conhecimentos, saberes e culturas, infraestrutura para governança, infraestrutura para saúde pública, infraestrutura para o ciclo de vida do alimento, moradia, riscos à natureza e recursos naturais; na produção referem-se a infraestrutura para ciclo de vida do alimento e na pós-produção são os recursos de marketing e venda, infraestrutura para governança e serviços, produtos e infraestrutura para ciclo de vida do alimento. Essas categorias de elementos são apresentadas na Figura 49. Os elementos selecionados para compor a ferramenta são apresentados no Quadro 32, no [Apêndice N](#), considerando alguns elementos levantados no Seminário 5 e os do estudo de literatura.

A descrição detalhada das etapas, das macrocategorias (agente, recurso, atividade) e das categorias (pessoas, trabalhadores, como exemplo da macrocategoria agente) podem ser conferidas em Weber; Figueiredo (2022). No [Apêndice N](#) é possível ver a distribuição dos elementos em suas categorias, macrocategorias e por etapas.

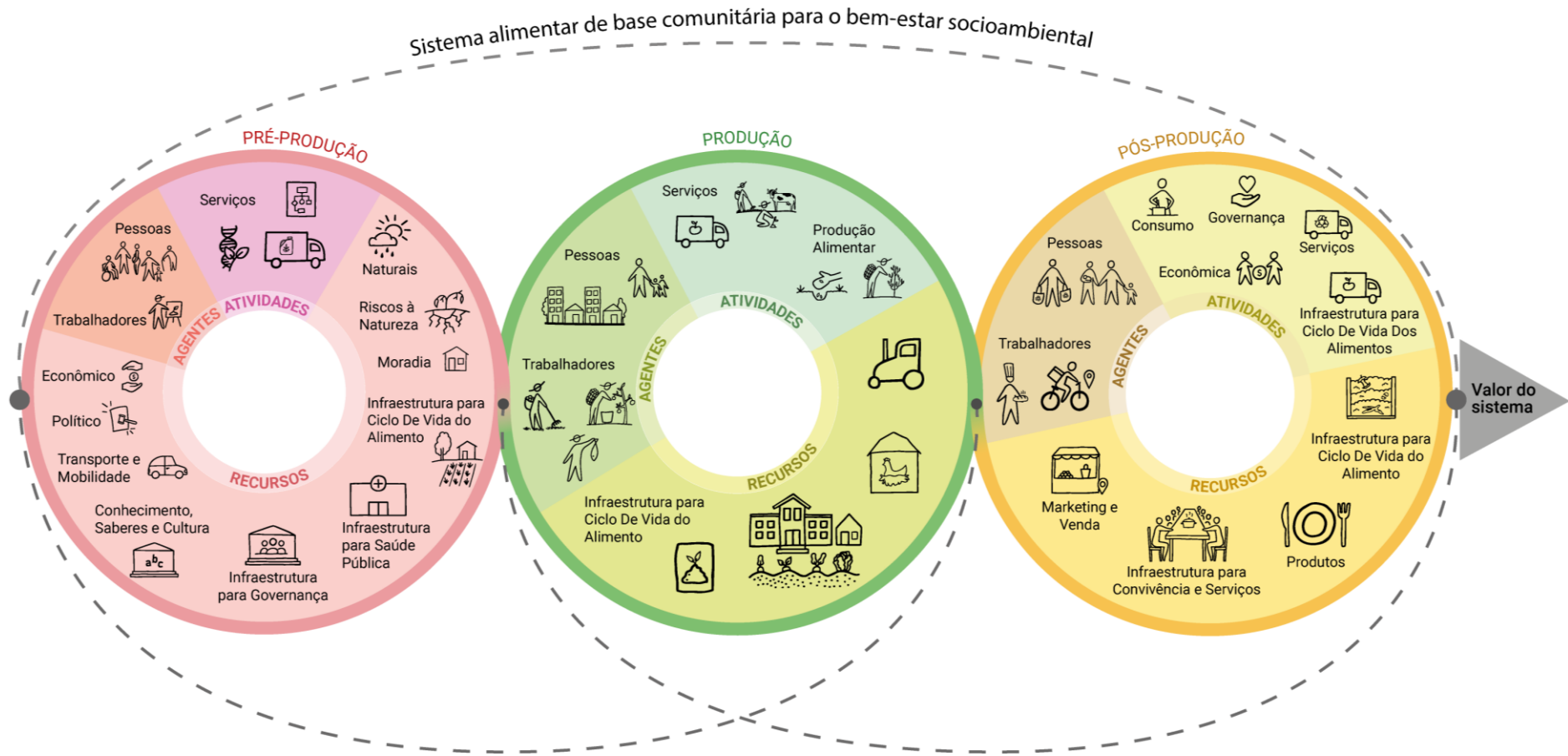
Figura 48: Fluxo do sistema alimentar e suas etapas.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A ferramenta objetiva apoiar a gestão estratégica de design, ao conceber desenhos de mapas de sistemas alimentares, podendo ser feitos sobre um estado passado, presente e futuro. O desenho do sistema, seja da situação passada, presente ou futura, contribui para visualizar o funcionamento sistêmico, e as condições que geram determinado condicionamento. O processo de aplicação da ferramenta visa contribuir para revisar e aprimorar planos de ação em nível tático, definindo *como* podem ser geradas e mantidas as relações necessárias aos objetivos do sistema. Ou, ainda, *para conceber ou rever os objetivos*, gerando novas estratégias. A ferramenta compreende que, o valor resultante do sistema, depende da forma como os elementos são articulados para priorizar o bem-estar socioambiental, gerando os ativos necessários para autonomia da comunidade, por meio de suas atividades e manutenção de recursos.

Figura 49: Sistema alimentar comunitário, destacando os agentes, as atividades e os recursos inter-relacionados para bem-estar e sustentabilidade.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4.9.1 Componentes da ferramenta Mapa de Sistema Alimentar

Os elementos selecionados para compor a ferramenta foram transformados em *cards* (peças bidimensionais) que podem ser manuseados para gerar o desenho do sistema alimenta.

Para cada macrocategoria, uma forma geométrica foi adotada, para facilitar a informação e comunicação dos mapas. Ainda, após a aplicação, foi sugerido pelas pesquisadoras do NASDESIGN, a aplicação da cor para diferenciar os blocos de elementos conforme as etapas do ciclo do alimento, agrupando as informações pelos padrões cromáticos. Assim, além da diferenciação das macrocategorias em formatos geométricos diferentes, também foram aplicadas cores para cada etapa, conforme demonstrado na Figura 50.

Figura 50: Protótipos dos *cards* da ferramenta.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A cor rosa foi aplicada na etapa da Pré-Produção, a verde na Produção e a amarela na Pós-Produção. Para a utilização da ferramenta, foi sugerido, inicialmente, que fosse adotado três folhas de fundo, uma para cada etapa, onde seria desenhado a limitação do ambiente para o desenho do sistema, conforme feito no Seminário 8 de aplicação da ferramenta com as

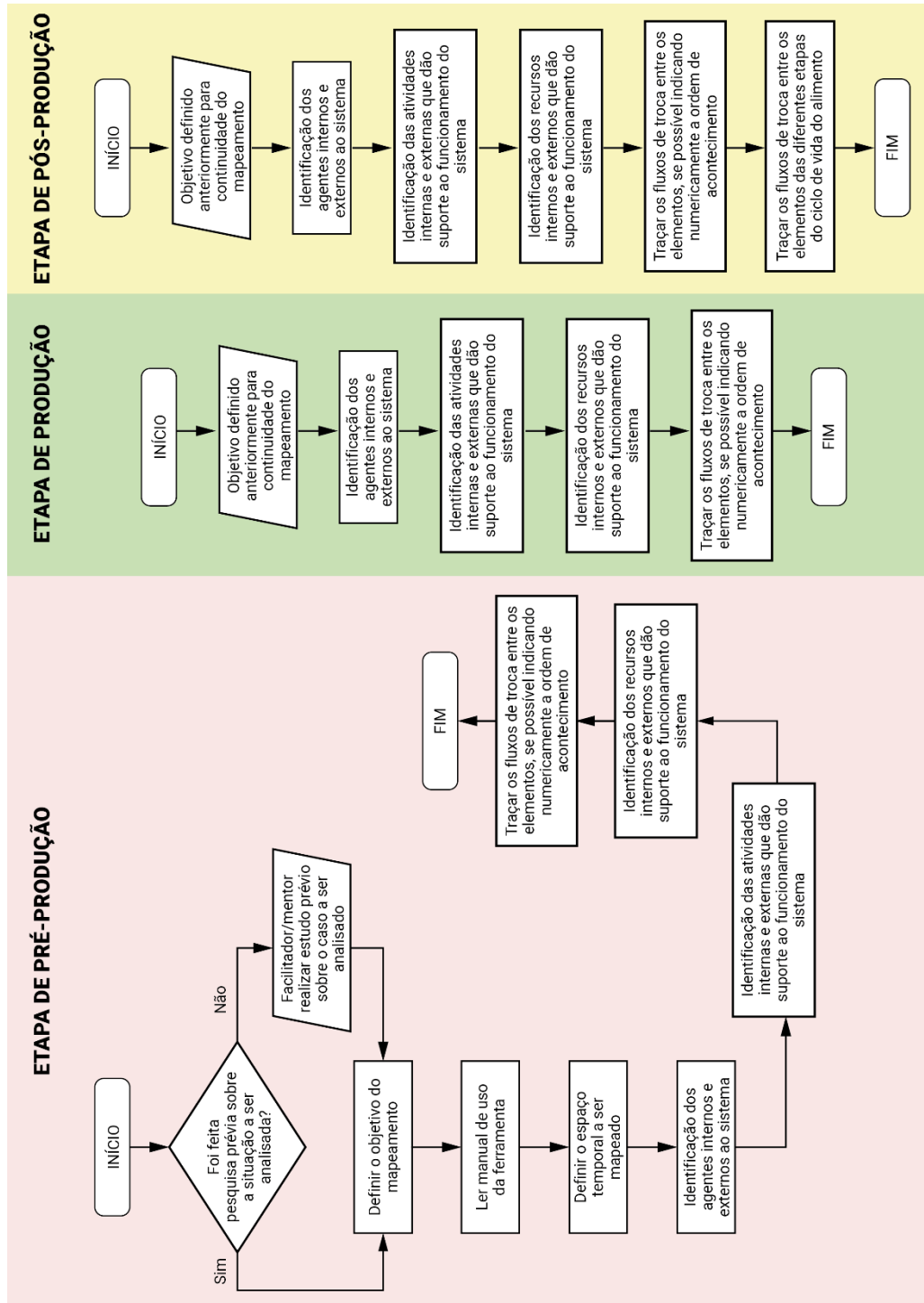
Figura 52: *Template* da etapa de Produção.

MAPEAMENTO PRODUÇÃO	
<p>O objetivo desta ferramenta é representar as interações entre os elementos internos, entre si, e as interações entre os elementos internos com os externos, de modo a evidenciar principais agentes, atividades e recursos e criar então as relações mais relevantes, problemáticas e necessárias de serem estabelecidas, para identificar oportunidades de inovação.</p>	
<p>Abaixo, será representado o ambiente do sistema a ser estudado. Este ambiente é configurado pelo sistema interno (que se configura dentro de uma organização, projeto, atividade ou ação pontual) e pelos sistemas externos, com os quais o sistema interno interage para realizar suas atividades. Considere o lado esquerdo do sistema externo, como a entrada do sistema interno. Identificados os elementos que servem de subsídio para o funcionamento do sistema interno (como recursos e agentes fundamentais para que as atividades ocorram). No lado direito, considere aqueles elementos que irão ser gerados ou beneficiados pelo processo de sistema interno. Da ação do sistema interno gera um resultado (produto, bens materiais ou imateriais) que interage com os sistemas externos (comunidade, organizações, empresas etc.). Cada parâmetro de produção, deverá ser excusado entre a Planilha de Pré-Produção e de Pós-Produção, relacionando-a com a etapa antecedente, Pré-Produção, e subsequente, Pós-Produção, visualizando todas as relações em todo o ciclo de vida do alimento. Siga a sequência numérica do campo central e ao lado para iniciar o mapeamento.</p>	
<p>1. OBJETIVO DO MAPEAMENTO - O que queremos mapear? O mapeamento é de uma situação do: () passado () presente () futuro</p>	
<p>2. Pegue o monte de cartas com as cartas desta fase. Inicie identificando os agentes. Posicione cada um de acordo com o grau de envolvimento, se agem diretamente ou indiretamente. Use as áreas do sistema interno e externo para isso.</p>	
<p>3. Passe para a identificação das atividades realizadas e, por fim, dos recursos existentes, igualmente posicionando como diretos (internos) ou indiretos (externos).</p>	
<p>4. Após, siga a legenda sugerida para indicar os fluxos de trocas entre os elementos que estão sendo mapeados, podendo ser fluxos materiais, informacionais, monetários e de trabalho. Cada fluxo pode ter uma cor específica para facilitar a identificação pelo recurso visual.</p>	
<p>fluxos materiais → fluxos de informação → fluxos monetários → fluxos de trabalho →</p>	
<p>5. Acima da linha de conexão, escreva brevemente do que se trata a troca (exemplo: ao conectar uma financiadora a uma universidade, especifica-se: fornecimento de bolsas para dedicação no projeto).</p>	
<p>SISTEMAS EXTERNOS (ELEMENTOS INDIRETOS - menos poder/influência e responsabilidades sobre o caso de estudo)</p> <p style="text-align: center;">AMBIENTE</p> <p>SISTEMAS EXTERNOS (ELEMENTOS DIRETOS - podem ser beneficiados e envolvidos diretamente com os elementos desta etapa)</p> <p style="text-align: center;">SISTEMA INTERNO (ELEMENTOS DIRETAMENTE ENVOLVIDOS - maior poder/influência e responsabilidade sobre o caso de estudo)</p>	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O processo de desenho do mapa de sistema alimentar é apresentado na Figura 53. Esta orientação foi apresentada no Guia, para instruir o uso.

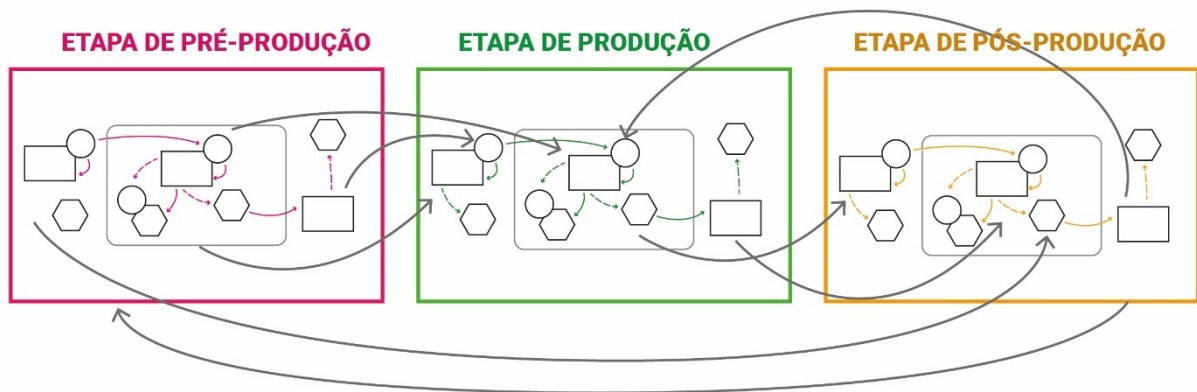
Figura 53: Fluxograma de processo do uso da ferramenta.



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Ao final da etapa de pós-produção, tem-se um esquema semelhante ao da Figura 54.

Figura 54: Resultado do processo de mapeamento do sistema alimentar.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Ainda, a ferramenta inclui uma ficha de trabalho com uma lista de todos os elementos presentes na ferramenta, estilo *Checklist*, para apoiar o mapeamento. A intenção é que, ao passo que o mapeamento vai sendo realizado, algumas observações sobre os elementos, suas condições e necessidades de gerar ou melhorá-los, vá sendo anotada nesta ficha.

Para representar os fluxos de troca entre os elementos, tanto internos ao sistema, quanto externos, em cada etapa e entre as elas, seguimos a sugestão de Vezzoli (2010), que recomenda quatro tipos de representação, conforme apresentado na Figura 55.

Figura 55: Representação de fluxos de troca para mapas sistêmicos.

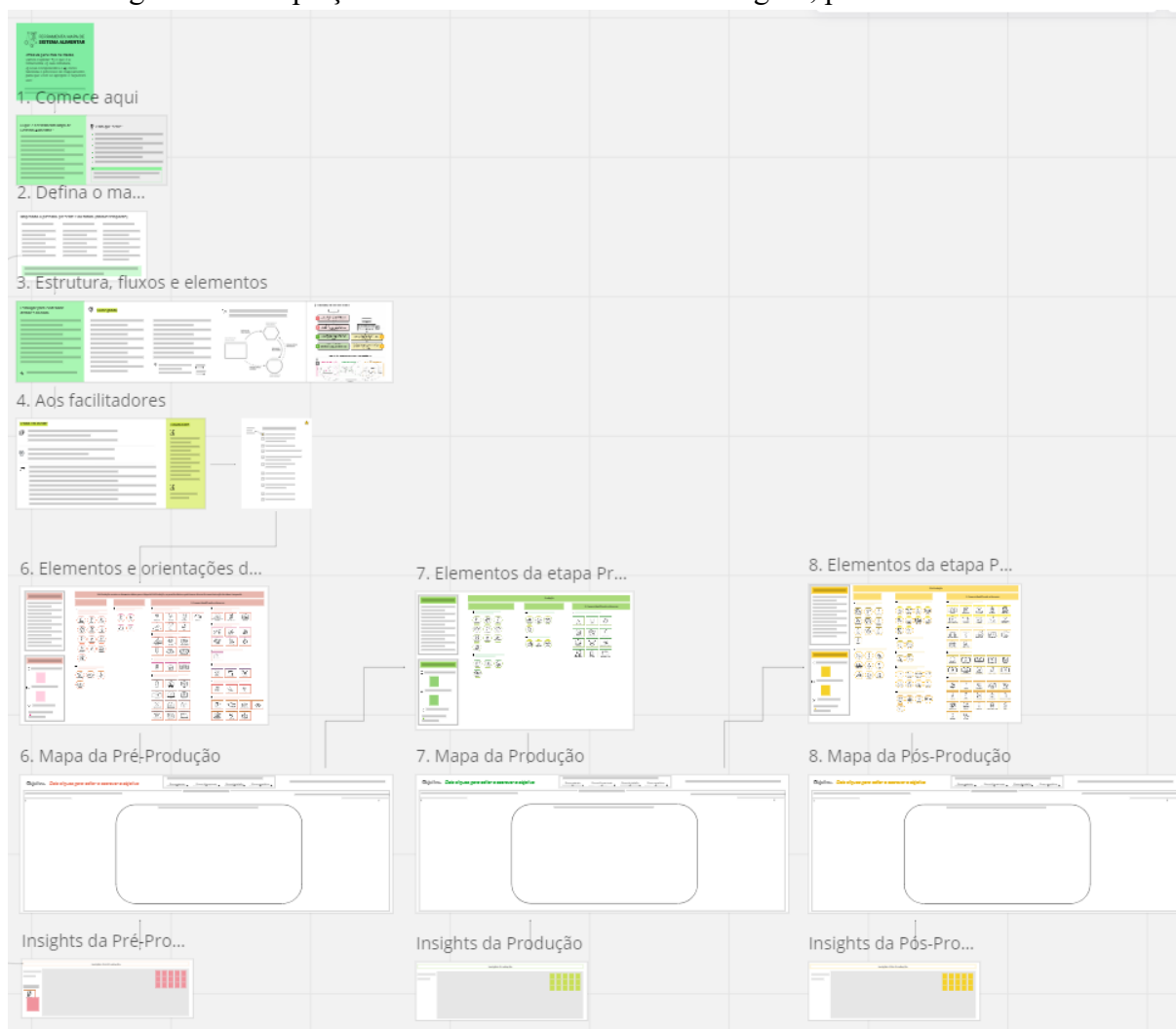


Fonte: Adaptado de Vezzoli (2010).

O desenho dos mapas, impresso ou digital, deve seguir a ordem das etapas, e visualizar as pranchas nessa sequência. No caso de aplicar a ferramenta com grupos grandes, pode ser dividido em grupos menores, cada um focando em uma etapa e, depois, fazer a conexão entre elas coletivamente. Sugerimos que a forma de posicionar os elementos no *template*, para desenhar o mapa, siga orientação da esquerda para direita, para cada etapa do ciclo. À esquerda, são identificados os elementos que entram como *inputs* para o sistema principal, e, à direita, aqueles que são beneficiados ou influenciados pelas atividades e relações do sistema principal. Esta ordem facilita compreender uma sequência de relações, podendo, ainda, ser enumeradas para evidenciar interdependências. Também é possível escrever uma legenda sintética para cada

fluxo de troca identificado, especificando o que ocorre em cada interação. Na Figura 56, apresentamos como a ferramenta foi apresentada no *Miro*, contendo algumas pranchas de explicação, um checklist de preparo para dinâmicas de aplicação, os elementos de cada etapa, os *templates* base para fazer os desenhos e uma área de *insights* e notas.

Figura 56: Adaptação da Ferramenta no ambiente digital, pela Plataforma Miro.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

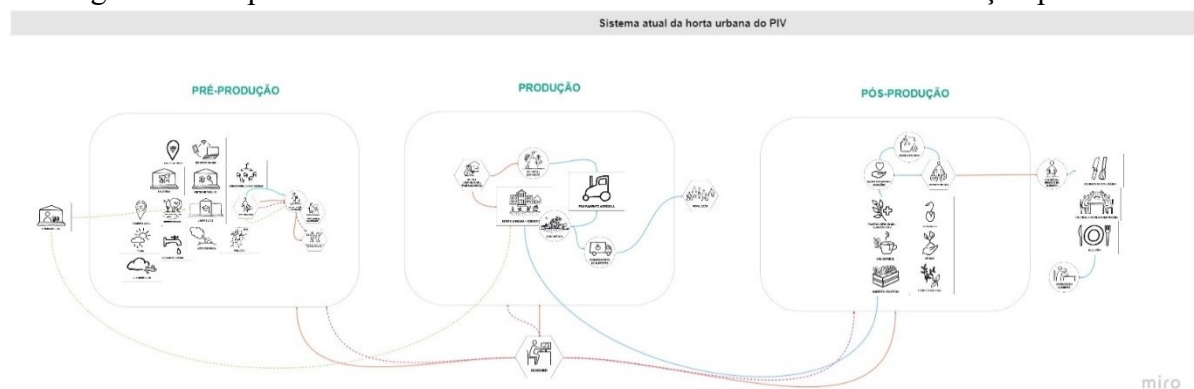
4.9.2 Aplicação da ferramenta

Para testar a ferramenta, ela foi aplicada no Seminário 7, conforme explicado no tópico 3.3.15. O primeiro dia de seminário foi dedicado a: explicar brevemente a ferramenta, sua estrutura, componentes, objetivo, modos de uso e resultados esperados; fazer uma visita na

horta para avaliar a situação atual; iniciar o mapa da situação presente. Como resultado, as três etapas da situação presente foram finalizadas.

O segundo dia foi dedicado ao desenho de um cenário futuro. Para isso, a autora criou na plataforma *Miro* o mapa que havia sido gerado no seminário presencial, com a situação presente, usando a versão digital da ferramenta. Replicou o mapa com os elementos e relações estabelecidas a partir dos registros fotográficos (Figura 57).

Figura 57: Mapa do sistema alimentar entorno da Horta Urbana na situação presente.

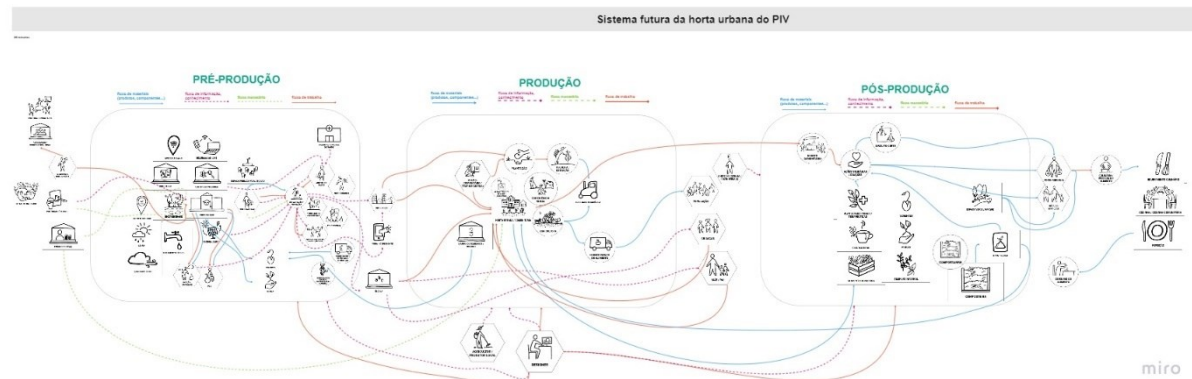


Fonte: Registro da autora, a partir da plataforma Miro (2022).

Com a retomada do mapa inicial, as pesquisadoras participantes puderam iniciar a proposta do mapa da situação futura. Nessa dinâmica, dois novos *cards* foram sugeridos: um para representar a atividade de Planejamento e a outra para representar o recurso de Identidade Visual. Ainda, o *card* de “Estufa” foi excluído e o *card* de “Aproveitamento da Água/Reciclagem”, foi sugerido excluir a palavra “Reciclagem”, por já ser contemplado no *card* de “Gestão de Resíduos”. O mapa da horta urbana futura foi feito. Como pudemos observar na Figura 58, o mapa futuro possui mais elementos e conexões, pois a ferramenta viabilizou idealizar diferentes oportunidades para a horta. O mapa apresenta diferentes desdobramentos do projeto inicial para sua continuidade.

Após, foi gerada, individualmente, um levantamento de ideias para a retomada do projeto. Foi feita a votação sobre as ideias para criar uma priorização de por onde o projeto poderia ser retomado (Figura 59).

Figura 58: Mapa do sistema alimentar entorno da Horta Urbana na situação futura.



Fonte: Registro da autora, a partir da plataforma Miro (2022).

Figura 59: Aplicação da técnica *Dotmocracy*, para priorização de ideias por meio de voto democrático.



Fonte: Registro da autora, a partir da plataforma Miro (2022).

Desta etapa, resultaram 23 ideias, distribuídas em 7 categorias (manutenção; infraestrutura; educação; consultoria; doações; comunicação; recursos humanos), a prioridade elencada pelas pesquisadoras foi criar um plano de Gestão da Manutenção da Horta. Para a documentação e organização da proposta de projeto para continuidade, foi aplicado o método da Folha A3⁵⁶. Muitas das informações que são preenchidas na folha A3 já haviam sido levantadas pelo mapa de sistema da horta, como os agentes – responsável pelo projeto, beneficiários, meta, objetivos, recursos. Assim, as ferramentas se complementaram para, a

⁵⁶ O método da Folha A2 tem origem na filosofia japonesa para gestão de organizações, o lean thinking (CAMPBELL; COLLINS, 2010).

partir da ideação e definição de prioridade, organizar na Folha A3 as etapas, atividades e cronograma, sintetizando tudo em uma única folha para apoiar a gestão visual. Este método sintetiza os aspectos considerados importantes para o projeto, respondendo às perguntas: o quê, por que, quem, quando, como, com quanto, que podem ir sendo atualizados e aprimorados conforme desenvolvimento do projeto (BRANCO; JUNIOR; LEITE, 2016).

4.10 AVALIAÇÃO DA FERRAMENTA E DO PROCEDIMENTO ADOTADO

A avaliação desta ferramenta comprova o quanto ferramentas visuais contribuem para instrumentalizar os agentes, apoiando seus pensamentos e reflexões (SCHÖN, 2000; MANZINI, 2017; BEST, 2012), facilitando as conexões entre elementos sistêmicos, tornando-os mais tangíveis para gerar estratégias de design. Os resultados da avaliação são comentados em Weber; Figueiredo (2022), mas podemos sintetizar que ela foi avaliada como capaz de instrumentalizar equipes multidisciplinares em projetos para apoiar a implantação de novos sistemas alimentares, ou promover mudanças incrementais, possibilitando mapear elementos e sistemas macro e/ou micro, conforme R2. Essa avaliação demonstra o potencial da ferramenta para apoiar a geração de infraestruturas que consideram buscar interconexão com os sistemas complexos, como proposto por Motloch e Truex (2015), ao olhar para a relação dos subsistemas, sistemas e supra-sistemas, considerando os aspectos sociais, econômicos e ambientais. Assim, ela contribuiu para, na perspectiva sistêmica, compreender como ter um ganho de sinergia, ao evidenciar como as partes podem se complementar. Como limitação, ela foi concebida para projetos em comunidades do alimento, sendo aplicada numa horta urbana. Para aplicar em escalas mais amplas, seria necessário testa-la, inclusive com grupos mais amplos, para testar diferentes organizações de dinâmicas. Outro ponto que pode ser melhorado, ou orientado nas instruções de uso, é, quando o objetivo for analisar impacto, evidenciar os agentes mais estratégicos e o grau de importância/envolvimento dos agentes e relações no mapeamento. Pois a ferramenta não os diferencia, conforme a avaliação de R2, nas sugestões de melhoria. Ainda, a qualidade do uso da ferramenta também vai depender do conhecimento e segurança da pessoa a facilitar seu uso, fazendo uma condução que ajude os participantes ao mapeamento do contexto desejado. Ainda, como resultado, destacamos o parecer obtido pela revisão cega da submissão do artigo à *Revista Latinoamericana de Food Design*, em 06 de setembro de 2022: “Trabalho extremamente relevante para o campo do food design, pois aborda metodologias de diagnóstico e projeto, principalmente em contextos de inovação social.”

O resultado da avaliação pelas pesquisadoras pode ser conferido no [Apêndice O](#). A avaliação realizada via *Google Forms* constou com 21 questões adotando a escala Likert para mensurar o alcance de objetivo idealizado para a ferramenta e 5 questões abertas, para entender a percepção das pesquisadoras sobre a ferramenta. Estas foram comentadas no artigo supracitado.

4.11 REALIZAR

A etapa Realizar, no processo de design do NASDESIGN, consiste no “Fechamento” do projeto. Aqui, trata-se do fechamento da pesquisa-ação, onde buscamos criar um documento registrando os aprendizados e orientações geradas, que configuram o plano de ação (THIOLLENT, 2000). Neste tópico, portanto, explicamos o processo de geração da SH, organizada em formato de Guia, contendo uma abordagem prática de apoio à execução de projetos em comunidades do alimento aos agentes de mudança, pelas lentes da gestão de design com abordagem sistêmica.

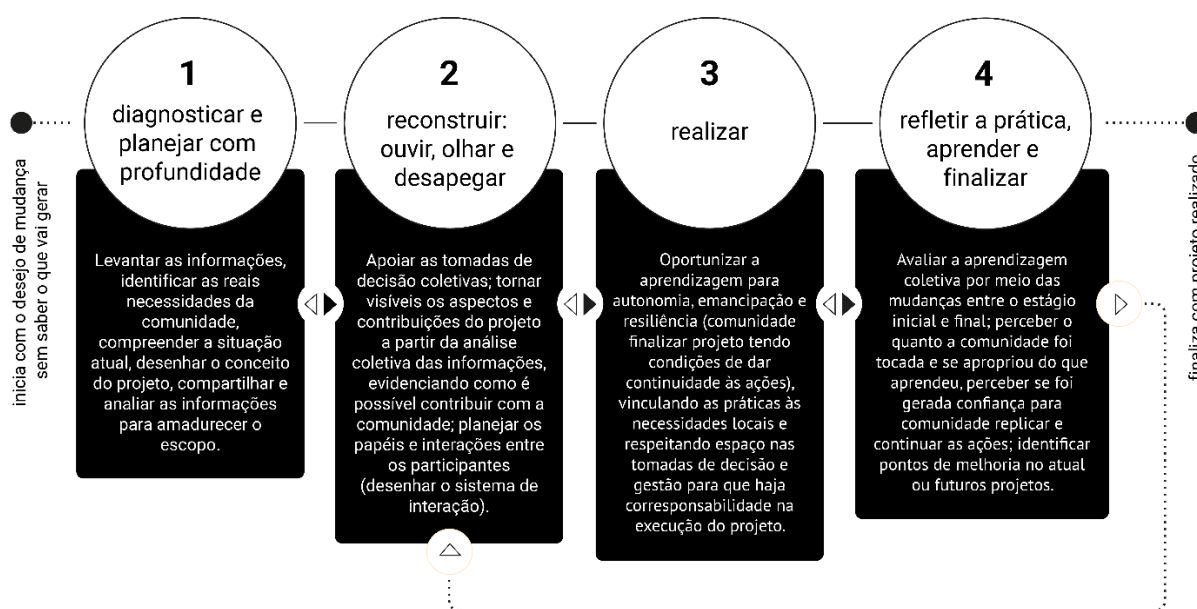
4.11.1 Estrutura e estágios da Solução Habilitante (SH)

A SH gerada configurou um guia de design que apresenta uma abordagem prática para apoiar a condução dos projetos de educação e transformação de sistemas alimentares orientados à sustentabilidade, fortalecimento e autonomia de comunidades do alimento, realizados pelos membros do SFB. Apesar do foco que originou a SH ter sido um projeto realizado por uma comunidade da RSFB, a mesma pode ser aplicada por outros agentes de mudança que queiram se acoplar a outros agentes de mudança, organizações e/ou comunidades, visando inovação social em SACs. Para apoiar a inovação social nesse contexto, por processos participativos e colaborativos, o principal propósito da SH é gerar o entendimento das necessidades, objetivos e desejos de ambas as organizações, em um processo dialógico e participativo, para poder criar uma infraestrutura relacional sobre a qual se desenrola o projeto e viabiliza as mudanças pelos aprendizados gerados entre os envolvidos.

O guia foi organizado em quatro estágios, os quais foram percebidos pelas próprias falas dos participantes. O momento inicial é aquele onde as primeiras interações entre agentes de mudança e uma ideia acontecem. Essas interações podem iniciar de duas formas: primeiro internamente, entre os próprios agentes do Slow Food, seguidas de interação entre estes e os

agentes das comunidades. Ou, partindo de uma comunidade do alimento, interna ao movimento, ou um convite de uma comunidade externa, para ter o apoio e parceria do Slow Food, enquanto movimento organizado. Seja qual for a forma de articulação inicial, esse momento é dedicado ao surgimento de uma ideia, que vai sendo desenhada, analisada e aprofundada, a partir de um diagnóstico sobre a comunidade onde será realizado o projeto, e sobre as condições internas, do movimento, para executá-lo. O segundo momento, é aquele em que essa ideia é levada para ser amadurecida a partir da visão das pessoas da comunidade, para ser “reconstruída” como mencionou o participante Sem2-R4. Nesse momento, a ideia inicial do projeto e a organização proponente se abrem para sofrer as “perturbações” da comunidade e, juntas, ambas organizações precisam chegar em um plano viável e desejado – em termos de tempo, recursos e alinhados aos valores e crenças de cada uma. Após, tendo chegado nos objetivos comuns, respeitando as identidades de cada organização, é possível estruturar um planejamento participativo e plano de ação para realizar o projeto, transição do segundo para o terceiro estágio. No terceiro estágio, é onde as ideias serão concretizadas por meio das atividades, ações pontuais e interação. Por fim, existe o momento de olhar e sentir o que foi realizado, configurando o quarto estágio, de reflexão e aprendizado. A Figura 60 apresenta os quatro estágios e seus objetivos.

Figura 60: Estágios da abordagem prática e seus objetivos.

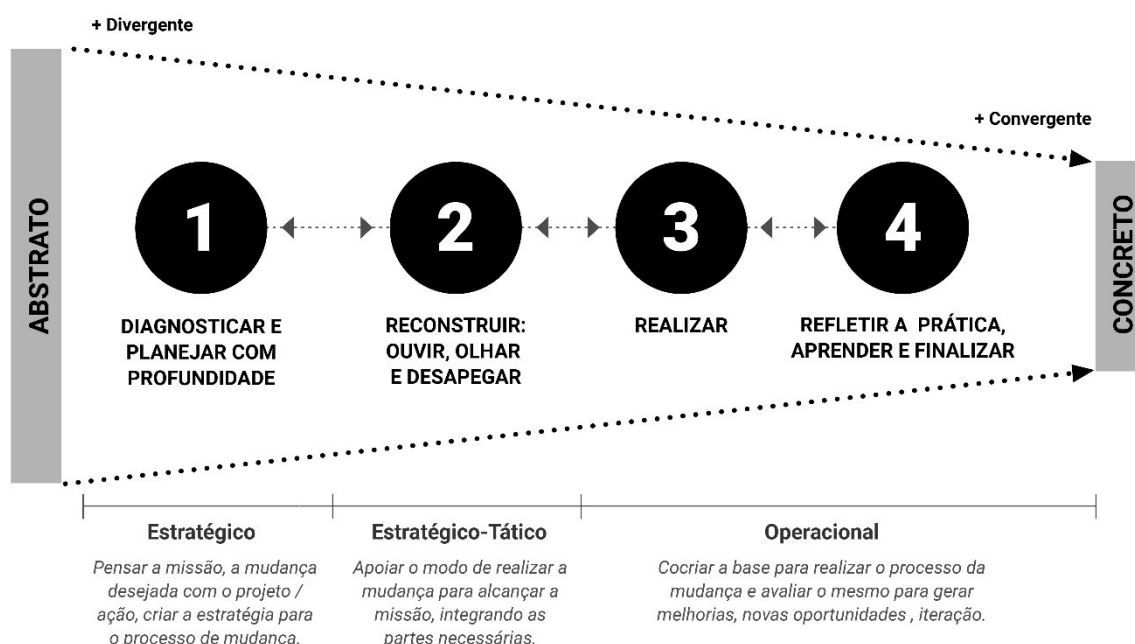


Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O modelo apresentado, mesmo sendo representado de forma sequencial, prevê que iterações possam ser feitas sempre que necessário, mas sem precisar um momento exato de início e término de cada um. No entanto, com base nos requisitos definidos para a SH, cada estágio tem previsto certos *inputs* e *outputs*, os quais sugerem a viabilidade de transição de um para outro. Durante os estágios, vão ocorrendo as interações entre os agentes envolvidos, e as decisões coletivas vão sendo tomadas.

A partir do entendimento dos quatro estágios que ocorreram no Projeto Caracol, foi possível levantar os objetivos, alinhados aos níveis de gestão de design. Na Figura 61 detalhamos os estágios junto aos seus objetivos estratégicos.

Figura 61: Abordagem prática em seus estágios e objetivos.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A Figura 61 representa o processo de design do guia. Os estágios iniciais são aqueles voltados a compreender estrategicamente quais são os ativos existente e importantes de serem gerados para sustentar o sistema alimentar de base comunitária e atender às suas necessidades, de forma a desenvolver um projeto que contribua para sua autonomia em longo prazo. As duas etapas iniciais devem considerar, como princípios da inovação social, da colaboração e da participação, uma abordagem prática inclusiva, de escuta e de empatia. Esses princípios foram corroborados pelos participantes da pesquisa-ação. Por isso, a abordagem inicia em um pensamento divergente, analítico e criativo, e vai gerando um pensamento convergente, típico

do codesign (MANZINI, 2017), que converge para a síntese resultante do projeto: seu resultado final, sobre o qual é possível analisar e avaliar o materializado e dele extrair um aprendizado, o qual poderá retroalimentar novos projetos ou ações pelas partes envolvidas.

Quanto à forma sequencial adotada, ainda é preciso mencionar que sua lógica se dá pelo contexto para o qual ela foi gerada para ser aplicada: como um instrumento a apoiar agentes de mudança na condução e execução de projetos, com início, meio e fim. Com isso, o sentido de condução é do divergente para o convergente, pois busca se adequar a um contexto onde projetos são realizados com pouco recurso, e precisam de certa objetividade nas tomadas de decisão – por se tratar de uma organização sem fins lucrativos, cujos recursos são viabilizados por financiadoras via editais, na sua maioria. Assim, mesmo tendo ajustes entre o planejado e o realizado, a realidade é que a partir do momento em que o projeto inicia, ele precisa ter um prazo de finalização, tanto por conta da entrega de relatórios aos financiadores, mas, também, para gerar resultados evidentes às comunidades. Como dito pelo participante Sem3-R1 no seminário 3, as comunidades param suas atividades locais para se envolver nos projetos, e elas também querem ver resultados. O estágio 4, representa os aprendizados que se acoplam às estruturas das organizações parcerias e, estes, perpetuam para outros projetos, sempre numa ciclicidade a partir das pessoas que participam, que sofrem as modificações mais diretamente, e levam os aprendizados ao grupo. A retroalimentação, nesse contexto, se dará das pessoas para o movimento a partir da atuação em projetos futuros.

A abordagem prática proposta, além de ser validada pela pesquisa-ação, que possibilitou sua organização, ela também se sustenta na proposta de ciclo de vida de projeto apresentada por Branco; Leite e Júnior (2016), que partem do *design thinking*, com seu processo iterativo, e ferramentas práticas para gerenciamento de projeto. No entanto, há uma diferença entre as propostas, pois os autores supracitados sugerem um momento de “Monitoramento e Controle” que fica em *looping* entre o “Planejamento” e a “Execução”, até o “Encerramento”. No caso dos estágios apresentados no guia, esse monitoramento/acompanhamento dos resultados foi sugerido no quarto estágio, representado pelas setas de interação entre eles. O acompanhamento das atividades e ações irão variar conforme o tempo e recurso para realização do projeto, podendo, muitas vezes, se resumir a uma única reunião de encerramento. Ou seja, o modelo reconhece a iteração, mas esta deve ser de acordo com o prazo e contexto de aplicação. Pois, às vezes, a própria comunidade pode ser menos flexível em sua estrutura e não ter a cultura de processos participativos naturalizados, como mencionado por um dos coordenadores sobre a comunidade em que atuou.

4.11.2 Definição dos requisitos e das ferramentas da solução habilitante

Os requisitos da solução habilitante foram gerados com base em três blocos de análise, podemos dizer assim: [i] com base nos princípios adotados ativistas do Slow Food Brasil, que foram esclarecidos pelas análises dos dados, e mencionados no tópico 4.5; [ii] pelos objetivos estratégicos gerados a partir dos mapas mentais do Seminário 2, validados no Seminário 3, junto aos objetivos táticos e operacionais aprofundados neste mesmo seminário, e [iii] pelos critérios de avaliação, que geraram a ferramenta de apoio à avaliação de projetos quanto à mobilização comunitária. Com estes dados, foi possível formular os requisitos e selecionar as ferramentas. Apresentamos no Quadro 21 os requisitos definidos. Para organizá-los, adotamos os blocos de referência sugeridos por Merino (2016), por serem blocos que orientam processos de design com foco no usuário (ou nos agentes, para seguir o termo adotado nesta tese). Os blocos consistem em organizar a coleta de dados a dar conta de compreender sobre os agentes, o contexto e o produto (no caso desta tese, o produto é tanto o projeto, quanto o resultado do projeto – seu produto, atendendo às necessidades dos agentes). O bloco dos agentes busca identificar e entender quem são as pessoas que poderão participar, colaborar, se beneficiar e ser impactadas pelos resultados do projeto. O bloco do contexto busca entender onde estará inserido, como é o ambiente, a comunidade ou espaço de realização do projeto, onde acontecerá a interação entre as pessoas com o projeto. Por fim, o bloco do projeto (produto), busca orientar a própria construção do projeto que será realizado e aplicado na comunidade parceira. Essa construção se dá por meio da abordagem prática proposta no guia, de modo a fazer com que as pessoas envolvidas compreendam o resultado que o projeto deverá entregar para atender às suas necessidades.

A SH foi gerada para contemplar os requisitos de cada bloco, alcançando, com isso, os objetivos estratégicos definidos coletivamente pelos participantes, apresentados no tópico 4.5. Por isso, o quadro também apresenta os objetivos estratégicos que são capazes de serem alcançados a partir de cada bloco de referência. Por meio desses blocos, as ferramentas foram selecionadas, para apoiar o alcance desses objetivos. Nos Quadros 22, 23, 24 e 25, apresentamos a relação dos objetivos estratégicos, objetivos táticos, as ferramentas e procedimentos para operacionalização dos objetivos, os resultados que podem ser alcançados com cada estágio, bem como os impactos de médio e longo prazo que podem ser alcançados seguindo as orientações da abordagem, e os inputs e outputs de cada estágio.

Quadro 21: Requisitos da solução habilitante gerados pela pesquisa-ação.

Bloco referente aos agentes	Bloco referente ao contexto	Bloco referente projeto
<p>Buscará apoiar a compreensão sobre: as histórias dos indivíduos e comunidade como um todo, despertar as memórias afetivas alimentares para conhecer mais sobre as culturas, hábitos, interesses e gostos alimentares; os conhecimentos, os saberes e as habilidades individuais e coletivas; os agentes sociais que poderão apoiar o projeto; identificar e tornar visível quais parceiros se conectam e podem apoiar o projeto; formato de equipe necessária para atender ao escopo do projeto, respeitando limitações, considerando interesses e necessidades de ambos os lados (SF e comunidade parceira), parar gerar corresponsabilidade e alcançar o fortalecimento das relações sociais e coesão social na comunidade para proporcionar um desenvolvimento orgânico e autônomo.</p>	<p>Contribuir para: conhecer e valorizar os recursos disponíveis (social, ambiental, físicos e econômicos) e o modo como as pessoas se relacionam e podem vir a se relacionar a partir do projeto, como se relacionam com o alimento e seu ciclo. Essa compreensão deve se dar de forma ampla e profunda, pela escuta, observação e momentos de interação; também deverá proporcionar espaço para planejar o projeto de forma participativa e colaborativa, conforme o funcionamento da comunidade; compreender e colaborar para potencializar o que é significativo e de valor para a comunidade parceira; entender a realidade local quanto fatores socioeconômicos, políticos, ambientais.</p>	<p>Buscará apoiar a construção e condução de um projeto que proporcione: uma comunicação popular em rede, adequando a comunicação e linguagem adotada à identidade local; transparência, confiança, empatia, diálogo e cooperação para fortalecer as relações e gerar conhecimento coletivo - coesão social; governança pela comunidade; gestão de expectativas alinhando as necessidades e interesses locais às capacidades de realização pela equipe do SF e pelos recursos disponíveis, além de facilitar as tomadas de decisão para, coletivamente, definir objetivos e parâmetros de alcance; sensibilização por afetos a partir da interação entre as pessoas; conectar os resultados do projeto aos objetivos individuais e coletivos, gerando os atrativos e os ativos significativos para a comunidade; ampliação de rede e fortalecimentos de relações.</p>
<p>Objetivos estratégicos correlacionados: 1, 2, 4, 6, 7, 8, 9 e 10.</p>	<p>Objetivos estratégicos correlacionados: 1, 3, 4, 6, 8, 9 e 10.</p>	<p>Objetivos estratégicos correlacionados: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quadro 22: Relação de objetivos, instrumentos, resultados, inputs e outputs do Estágio 1.

<p>Objetivo geral do estágio: Levantar as informações, identificar as reais necessidades da comunidade, compreender a situação atual, desenhar o conceito do projeto, compartilhar e analisar as informações para amadurecer ideia de projeto.</p>	
<p>Correlação com os objetivos estratégicos</p>	<p>Busca realizar as estratégias 1, 2, 4, 8, 9 e 10.</p>
<p>Objetivos Táticos</p>	<p>Apresentar o movimento; entender a organização social; identificar grupos na comunidade; conhecer as histórias; despertar e descobrir memórias afetivas alimentares; reconhecer habilidade; apresentar ideia de projeto: para despertar interesse e identificação, buscar encantamento e sonhos, descobrir interesses, hábitos e tradições alimentares, direcionar o projeto e envolver as pessoas pelo o que gostam.</p>
<p>Instrumentos - Estratégias de Operacionalizações</p>	<p>Rodas de conversa, entrevistas, pesquisa documental para levantamento de histórias e recursos imagéticos com pessoas da própria comunidade, que despertem memórias e emoções, e que gerem oportunidade de conhecer sobre o contexto de atuação; Conversa com a comunidade a partir dos registros imagéticos locais para apreender percepções e sentimentos sobre a história e local; Coletar Relatos; Vídeo Institucional; Mapa de Agentes e Valores; Mapa Mental; Cartas Narrativas; Documento da Proposta do Projeto.</p>
<p>Resultados que podem ser alcançados nesse estágio</p>	<p>Visibilidade para o projeto e comunidade; Consolidação de redes; Uso dos espaços pela comunidade.</p>

Saídas do sistema: Impactos em macro escala	- Multiplicar a EAN com olhar agroecológico (porque considera as tradições, gostos e culturas alimentares); Fortalecimento de vínculos (porque dedica tempo para conhecer, interagir, se envolver e se afetar); Interações significativas para resiliência do movimento e das comunidades (por buscar fortalecer os vínculos com um aprofundamento no contexto de atuação); Valorização dos Saberes e Culturas Alimentares Locais (pela pesquisa, diagnóstico, conhecimento das histórias); Novas possibilidades de geração de Renda (fazendo diagnóstico para perceber possibilidades).
Input do estágio (O que é preciso para iniciar o estágio?)	O estágio inicia com uma ideia de projeto pelos ativistas (equipe gestora inicial), ou convite de uma comunidade parceira, que apresenta uma oportunidade de parceria.
Output do estágio (O que se quer ao final do estágio?)	O estágio termina com o desenho do conceito do projeto, delineado o escopo que terá o projeto e com ideias mais estruturadas sobre como poderá ser realizado e as parcerias firmadas, acordadas, podendo ter ou não a aprovação de instituições financeiras ou parcerias de financiamento para início efetivo.

Quadro 23: Relação de objetivos, instrumentos, resultados, inputs e outputs do Estágio 2.

Objetivo geral do estágio: Apoiar as tomadas de decisão coletivas; tornar visíveis os aspectos e contribuições do projeto a partir da análise coletiva das informações, evidenciando como é possível contribuir com a comunidade; planejar os papéis e interações entre os participantes (desenhar o sistema de interação).	
Correlação com os objetivos estratégicos	Busca realizar as estratégias 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10.
Objetivos Táticos	Adotar um processo participativo, a partir da base inicial do projeto, adotando estratégias e ferramentas que facilitem as tomadas de decisão e entendimento de papéis e relações, possibilitando protagonismo da comunidade; planejar e definir coletivamente espaços e periodicidades para reuniões e momentos de decisão e reflexão; evidenciar os objetivos do projeto e benefícios para a comunidade, conectando ambos objetivos; alinhar expectativas dentro do que é viável e desejado; estabelecer uma comunicação que se adeque à cada contexto, de forma popular e em rede para que seja acessível e objetiva sobre a proposta do projeto e seus desdobramentos; gerar materiais visuais para conhecimento sobre o projeto.
Instrumentos - Estratégias de Operacionalizações	Gerar identidade visual para o projeto com linguagem comum à comunidade; Mapa de Sistema Alimentar; Mapa Mental; Business Model Canva; Seleção de Prioridades; Fichas de Trabalho: definição de objetivo geral e secundários, atividades x eixos do projeto, Prancha A3, Mapa de Agentes e Momentos de Interação, Project Model Canvas, Teoria da Mudança ou Modelo C, Mapas de Agentes e Valores, Plano de Comunicação (definir com quem, quando e como falar, produzir cartazes e pranchas com cronograma).
Resultados que podem ser alcançados nesse estágio	Visibilidade para o projeto e comunidade; mecanismos de gestão coletiva; consolidação de redes, uso dos espaços pela comunidade.
Saídas do sistema: Impactos em macro escala	Multiplicar a EAN com olhar agroecológico (porque considera as tradições, gostos e culturas alimentares); Novas/Ampliações de visões de mundos (a partir das discussões de relações possíveis com o projeto, pode-se iniciar novas visões); Fortalecimento de vínculos (ao adotar um processo de escuta ativa, colaborativo e participativo); Formação política (porque dá autonomia nas decisões a partir de discussões sobre possibilidades com o projeto); Valorização dos Saberes e Culturas Alimentares Locais (pela pesquisa, diagnóstico, conhecimento das histórias); Novas possibilidades de geração de Renda (fazendo diagnóstico para perceber possibilidades).
Input do estágio (O que é preciso para iniciar o estágio?)	O estágio inicia com o escopo do projeto delineado, para ser discutido e adaptado para cada contexto de aplicação, envolvendo as pessoas da comunidade parceira e, se for o caso, parceiros já identificados.
Output do estágio (O que se quer ao final do estágio?)	O estágio termina com as necessidades da comunidade compreendidas e o planejamento do projeto adaptado a elas, considerando as condições de execução dos proponentes, bem como: critérios de avaliação definidos coletivamente, cronograma, organização da equipe, atividades, responsáveis, momentos de reflexão e acompanhamento previstos e definidos.

Quadro 24: Relação de objetivos, instrumentos, resultados, inputs e outputs do Estágio 3.

Objetivo geral do estágio: Oportunizar a aprendizagem para autonomia, emancipação e resiliência (comunidade finalizar projeto tendo condições de dar continuidade às ações), vinculando as práticas às necessidades locais e respeitando espaço nas tomadas de decisão e gestão.	
Correlação com os objetivos estratégicos	Busca realizar as estratégias 1, 2, 3, 7, 8, 9 e 10.
Objetivos Táticos	Durante a condução das atividades, buscar sensibilizar por afetos, emocionando e proporcionando diferentes formas de se relacionar: com o alimento, uns com os outros e com o próprio espaço; envolver os agentes comunitários para que sejam protagonistas na gestão do projeto e condução de atividades, além de apoiar na mobilização comunitária, para gerar identificação com o projeto aos participantes; buscar integrar cada novo participante para fazer parte das atividades e projeto como um todo; legitimar o que está sendo realizado a partir de espaços para reflexão e avaliação ao longo do projeto, validando se está atendendo às necessidades e interesses; acompanhar a presença nas atividades para avaliar a permanência de interesse por parte dos participantes; criar e documentar receitas desenvolvidas e tradicionais da comunidade para registro, resgate de conhecimento e valorização das culturas alimentares; envolver e priorizar os agentes comunitários como proponentes e facilitadores das atividades do projeto, para valorizar os saberes e conhecimentos locais e dar visibilidade a eles.
Instrumentos - Estratégias de Operacionalizações	Equipamentos para registros imagéticos e notas; Mapas de Agentes e Valores; Recursos simbólicos (produzir avental, chapéu, kits de trabalho); Rodas de Conversa/Gravação de vídeos, fotografias ou bloco para tomar notas para documentar receitas e/ou práticas de produção do alimento; consultar e seguir as fichas de trabalho: Método A3; objetivos e atividades; Receitas; Lista de Presença; Modelo de Apoio à Avaliação, ou Rodas de Conversas para Reflexão sobre a ação.
Resultados que podem ser alcançados nesse estágio	Visibilidade para o projeto e comunidade; mecanismos de gestão coletiva; receitas locais e materiais educativos; uso dos espaços pela comunidade; capacitações de multiplicadores; consolidação de redes.
Saídas do sistema: Impactos em macro escala	Multiplicar a EAN com olhar agroecológico (porque considera as tradições, gostos e culturas alimentares e apresenta novas possibilidades de preparo); Novas/Ampliações de visões de mundos (a partir das discussões de relações possíveis com o projeto, pode-se iniciar novas visões); Formação política (empoderamento, autonomia); Interações significativas para resiliência do movimento e das comunidades; Fortalecimento de vínculos (ao adotar um processo de escuta ativa, colaborativo e participativo); Valorização dos Saberes e Culturas Alimentares Locais (apropriando-se disso para realizar as atividades trazendo essas culturas e saberes - comunidade sendo protagonista); Novas possibilidades de geração de Renda (com os aprendizados gerados pelas atividades).
Input do estágio (O que é preciso para iniciar o estágio?)	O estágio inicia com o objetivo do projeto atendendo aos interesses prioritizados da comunidade parceira e às condições de realização pela equipe de ativistas, e tendo os parâmetros de avaliação de sucesso, planejamento das atividades, insumos, estruturas e responsáveis definidos.
Output do estágio (O que se quer ao final do estágio?)	O estágio termina com o cronograma cumprido, mesmo que tenha sido ajustado ao longo do projeto, tendo as atividades e ações previstas sido realizadas.

Quadro 25: Relação de objetivos, instrumentos, resultados, inputs e outputs do Estágio 4.

Objetivo geral do estágio: Avaliar o que foi aprendido durante e ao final, buscando traçar paralelos com a situação inicial; perceber o quanto a comunidade foi tocada e se apropriou do que aprendeu, perceber se foi gerada confiança para comunidade replicar e continuar as ações; identificar pontos de melhoria no atual ou futuros projetos.
--

Correlação com os objetivos estratégicos	Busca realizar as estratégias 1, 2, 4, 5, 7, 9 e 10.
Objetivos Táticos	Planejar os momentos de reflexão e avaliação do projeto, bem como definir quais agentes serão envolvidos e em quais momentos, buscando adotar processo de reflexão constante, para possibilitar ajustes e aprendizados ao longo de todo o projeto e, ao final, envolver comunidade e parceiros, da forma que melhor se adaptar a cada situação, para compartilhar os resultados e aprendizados.
Instrumentos - Estratégias de Operacionalizações	Plano de Comunicação (para apoiar a organização dos momentos de reflexão e avaliação); Método A3 e Fichas de Trabalho de Objetivos e Atividades, para resgatar os requisitos levantados e decisões tomadas junto à comunidade e refletir e avaliar o que foi feito e alcançado; técnica “Que bom, que pena e que tal” para obter <i>feedbacks</i> ; Modelo de Apoio à Avaliação; Rodas de Conversa; Questionário de Opinião/Satisfação; Relatório Final.
Resultados que podem ser alcançados nesse estágio	Visibilidade para o projeto e comunidade; mecanismos de gestão coletiva; coesão social pelos aprendizados; uso dos espaços pela comunidade; capacitações de multiplicadores; consolidação de redes.
Saídas do sistema: Impactos em macro escala	Multiplicar a EAN com olhar agroecológico; Novas/Ampliações de visões de mundos; Formação política (empoderamento, autonomia); Interações significativas para resiliência do movimento e das comunidades; Fortalecimento de vínculos; Valorização dos Saberes e Culturas Alimentares Locais; Novas possibilidades de geração de Renda.
Input do estágio (O que é preciso para iniciar o estágio?)	O estágio inicia a qualquer momento após o estágio 3 ter iniciado, conforme necessidade e definição pela equipe, ou, ao final do projeto, no momento de encerramento. Para este estágio é preciso que todos os participantes tenham clareza sobre o objetivo principal do projeto e critérios de sucesso que representem o que se espera ao final. Assim, é possível ir acompanhando o desenvolvimento do projeto para verificar se está seguindo o planejado coletivamente, e identificar ajustes que possam conduzir da melhor maneira para tal. Ou, ao final, proporcionar momentos com a comunidade envolvida para refletir sobre os ganhos, aprendizados e possibilidades futuras a partir do projeto.
Output do estágio (O que se quer ao final do estágio?)	O estágio pode ter vários momentos de realização e obtenção de resultados. A quantidade de momentos de acompanhamento para avaliar o andamento do projeto dependerá da extensão e intenção de acompanhamento dos participantes. Ao final do projeto, deverá contribuir para avaliar o alcance do objetivo principal, atendimento dos critérios de avaliação, os ganhos e benefícios gerados para a comunidade e todos os participantes, bem como a capacidade de continuidade por parte da comunidade, caso desejar.

Fonte: Elaborados pela autora (2023).

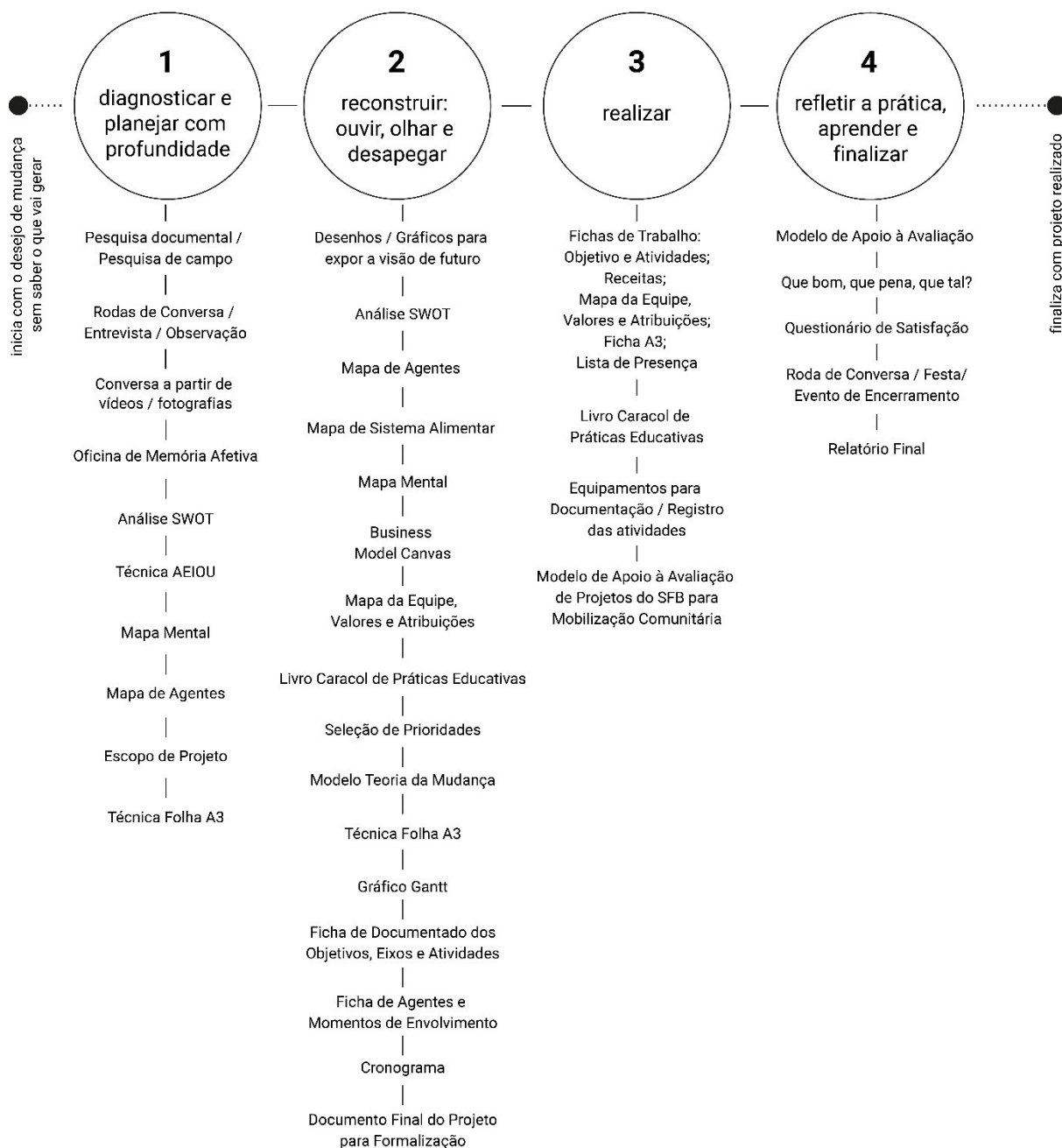
A partir dos requisitos apresentados, para atender aos interesses dos participantes, que trabalham na perspectiva participativa, pudemos perceber que corroboram as características teóricas de solução habilitante, apresentadas no Quadro 18 (FREIRE; OLIVEIRA, 2017). Vale mencionar que o Slow Food é mencionado como um caso de inovação social por Manzini (2017). Assim, os resultados gerados pela pesquisa-ação, a partir da visão dos participantes sobre o movimento e sobre seus papéis no movimento, validam as características de inovação social da literatura, bem como os mecanismos que podem ser adotados na prática para alcançar as mudanças nos sistemas alimentares de base comunitária.

Ainda, além da seleção das ferramentas e procedimentos com base no seminário 3, também buscamos selecionar ou mesmo desenvolver (como o caso do modelo de apoio à

avaliação de desempenho e a ferramenta mapa de sistema alimentar) um conjunto de ferramentas que atendessem a: [1] diferentes formas de obtenção de informações, para ter um diagnóstico aprofundado, tal qual mencionado pelos participantes como importante a um processo participativo e para o estabelecimento de relações profundas com as comunidades (por meio do fazer, do contar e/ou do encenar); [2] diferentes objetivos de coletas de dados (incluindo ferramentas para: sondar os participantes, preparar os participantes para imersão em projetos, obter melhor compreensão das experiências atuais dos participantes na situação que busca intervir, gerar ideias ou conceitos de design para futuro) e, [3] diferentes possibilidades de obtenção de dados (podendo ser face-a-face, grupos com número de participantes variados, online, localmente, envolvendo diferentes agentes interessados) (SANDERS; BRANDT; BINDER, 2010). A Figura 62 apresenta a relação de ferramentas e procedimentos do guia.

Com base na Figura 62, podemos evidenciar o foco nos momentos iniciais do projeto. A quantidade de ferramentas, principalmente no estágio 2, onde é dedicado a escuta e reconstrução do projeto com base na comunidade, se deve ao intuito de entender as motivações da mesma para poder obter a mobilização comunitária e acoplamento. Como alertado por Tregear (2011), só será sabido quais os resultados desejados para um sistema alimentar quando se entender, principalmente, as motivações dos protagonistas-chave, entendendo como interagem e desenvolvem suas maneiras de trabalhar. Por isso, a abordagem prática proposta possui uma quantidade maior de ferramentas nas etapas iniciais, pois a mobilização comunitária dependerá do entendimento e assertividade nas propostas de atividades de acordo com as motivações.

Figura 62: Ferramentas e procedimentos sugeridos em cada estágio.



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Ao início de cada estágio apresentado no guia, organizamos uma tabela contendo: “**O que é (o estágio)?**”; “**O que pode ser feito (no estágio)?**” e “**Como pode ser feito?**”, conforme exemplo no Quadro 26, referente ao Estágio 1.

Quadro 26: Síntese do conteúdo apresentado no guia sobre o Estágio 1.

O que é?	O que pode ser feito?	Como pode ser feito?
Levantamento de informações; Identificação das reais necessidades da comunidade; compreensão da situação atual; desenho do conceito do projeto, compartilhamento e análise das informações para amadurecer o escopo.	Buscar identificação/conexão com a comunidade com a equipe proponente do projeto.	Apresentar vídeos institucionais, materiais gerados em projetos anteriores para contar sobre a trajetória, demonstrar valores que sustentam as ações e projetos, explicar a filosofia e pilares dos projetos já realizados.
	Visitar e conhecer a comunidade, suas histórias, culturas, hábitos, a estrutura local, valores e a forma como se relaciona com o espaço, alimento e as pessoas desse espaço.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar pesquisa documental; • Ler matérias ou conteúdos gerados pela comunidade ou sobre; • Preparar roteiros para realizar entrevistas (considere os aspectos dos blocos de referência apresentados anteriormente para apoiar a geração de perguntas); • Pode ser consultada a cartilha Diagnóstico Rural Participativo - guia prático. • Levar equipamentos para registros, e peça permissão para tal (caderno de campo; máquina fotográfica, celular para captura de fotos e vídeos); • Método AEIOU; • Observação; • Rodas de conversa; • Apresentação de imagens da comunidade (como fotografias ou vídeos, que podem já existir ou serem geradas pela equipe do projeto) que retratem a história para gerar narrativas e desencadear conversas; • Fazer uma análise SWOT.
	Resgatar memórias afetivas.	<ul style="list-style-type: none"> • Conversas; • Oficinas para acionar e conhecer memórias afetivas ligadas ao alimento.
	Identificar as pessoas relevantes, lideranças, agentes sociais, coordenadores de projetos e mães engajadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de agentes; • Mapa mental.
Organizar e apresentar à comunidade a ideia de projeto inicial, o que a organização se propõe a fazer para discutirem, na sequência, como poderão trabalhar conjuntamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturar escopo do projeto, propondo um objetivo geral e eixos que poderão ser contemplados; • Podem ser adotadas as fichas de trabalho de Objetivo, Eixos e Atividades; explorar o modelo da Teoria de Mudança para organizar as ideias; • Estruturar equipe do projeto interna (proponente) e apresentar ideias à comunidade. 	

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Todas as ferramentas indicadas foram brevemente explicadas no Guia. Para algumas delas, sugestões de leituras complementares foram feitas. As escolhas justificam-se pela relação com os requisitos, pela contribuição à visão sistêmica e, como explicado, para oferecer uma variedade de possibilidades de forma de interação e coleta, com base em Sanders; Brandt; Binder (2010), pois nem sempre será possível ou fará sentido, adotar todas as ferramentas e procedimentos. Assim, o guia é uma fonte de consulta para apoiar a seleção pelos agentes, elencando o que fizer sentido ao contexto em que irão desenvolver os projetos.

4.11.3 Materialização da solução habilitante: guia de design para IS em SACs

Para organizar a SH em um formato acessível, fácil de compartilhar e reproduzir, ela foi organizada no formato de Guia, disponibilizado digitalmente, podendo ser impresso. No guia, foi possível estruturar os conhecimentos gerados pela pesquisa-ação, sendo boa parte deles conhecimentos tácitos dos participantes, e apresentar, de forma introdutória, os fundamentos teóricos da teoria dos sistemas e da gestão de design para apoiar inovação social em sistemas alimentares, alinhado ao intuito de alcançar maior mobilização comunitária. Para apoiar uma reflexão sistêmica, de acompanhamento do funcionamento do projeto, princípios sistêmicos identificados como mais relevantes para a atuação dos ativistas, no contexto do estudo, foram brevemente explicados e apresentados junto a perguntas orientadoras para reflexão. As perguntas foram elaboradas com base nas situações e aprendizados vivenciados pelos participantes, explicitados e identificados nos diálogos da pesquisa-ação. Aqui serão mencionados apenas os princípios apresentados no guia, sem a explicação dos mesmos (pois estão contemplados no capítulo 2, na fundamentação teórica), as perguntas relacionadas e as ferramentas sugeridas que podem apoiar para responde-las.

- **Princípio da totalidade/globalidade:** Quem são as pessoas? O que elas trazem ao projeto? Como se relacionam com os demais componentes do projeto? O que as motiva e é significativo? O que ocorre com suas saídas?

Ferramentas e procedimentos para apoiar as respostas: pesquisa documental e de campo, rodas de conversa, entrevistas, observação, oficina de memória afetiva; método AEIOU; mapa de agentes; mapa mental; mapa de sistema alimentar; mapa de equipe, valores e atribuições.

- **Princípio de sinergia:** Quais conexões no sistema precisam ser tecidas e alimentadas? Quanto foi possível compreender as necessidades e limitações para alinhar as expectativas e fomentar redes sinérgicas de interação?

Ferramentas e procedimentos para apoiar as respostas: pesquisa documental e de campo, entrevistas, observação; método AEIOU; mapa de agentes; mapa de sistema alimentar; mapa de equipe, valores e atribuições; análise SWOT; modelo teoria de mudança; método A3; Business Model Canvas; desenhos/gráficos para expor a visão de futuro dos agentes da comunidade; modelo de apoio à avaliação.

- **Princípio da bidirecionalidade/circularidade:** Quanto o projeto está ou se manteve aberto para viabilizar a troca entre seus elementos para valorizar a circularidade? Qual foi a influência da estrutura (tanto do projeto/iniciativa, quanto do movimento/organização) sobre o comportamento das pessoas para serem e se sentirem protagonistas, pertencentes, escutadas etc.?

Ferramentas e procedimentos para apoiar as respostas: observação; mapa de agentes; mapa de equipe, valores e atribuições; análise SWOT; modelo de apoio à avaliação; técnica “Que bom, que pena e que tal?”.

- **Princípio de relacionamentos:** Como estão sendo viabilizadas as conexões entre as pessoas? Como está sendo considerada a diferente bagagem de cada pessoa para participar do projeto/iniciativa e com ele se relacionar? E entre as pessoas e elementos do projeto/iniciativa? Qual a qualidade das conexões? Como a proposta do projeto se relaciona com o ambiente de realização? Quais impactos pode gerar no ambiente da comunidade?

Ferramentas e procedimentos para apoiar as respostas: observação; método AEIOU; mapa de agentes; mapa de sistema alimentar; mapa de equipe, valores e atribuições; modelo teoria de mudança; Business Model Canvas; desenhos/gráficos para expor a visão de futuro dos agentes da comunidade; modelo de apoio à avaliação; lista de presenças; Questionário de Satisfação.

- **Princípio de redes:** Estão sendo mantidas as conexões com a identidade do projeto? Está sendo mantida a coerência com os valores das organizações? Todos estão visualizando o projeto da mesma forma? Os aprendizados estão sendo gerados a nível coletivo?

Ferramentas e procedimentos para apoiar as respostas: observação; mapa de agentes; mapa de sistema alimentar; mapa de equipe, valores e atribuições; modelo teoria de mudança; Business Model Canvas; modelo de apoio à avaliação; lista de presenças; Questionário de Satisfação.

- **Princípio de retroalimentação:** Como estão sendo evidenciados os aprendizados, benefícios, oportunidades e mudanças alcançadas a partir da interação com o projeto/iniciativa? As pessoas estão conseguindo facilmente, ou de forma consciente, se apropriar para fazer uso dos aprendizados? Como o projeto/iniciativa contribui para autonomia?

Ferramentas e procedimentos para apoiar as respostas: observação; mapa de equipe, valores e atribuições; modelo teoria de mudança; Business Model Canvas; modelo de apoio à avaliação; Fichas de Trabalho: Objetivo e Atividades; Lista de presenças; Receitas; Documentação / Registro das atividades; Questionário de Satisfação; Que bom, que pena, que tal.

- **Princípio de autopoiese:** Como o projeto contribui para gerar as condições para o funcionamento do sistema alimentar (ou parte dele) que está sendo criado ou interferido? O processo de realização do projeto considera o processo de assimilação do que está sendo aprendido para a comunidade se apropriar do que for relevante para sua identidade?

Ferramentas e procedimentos para apoiar as respostas: observação; rodas de conversa; mapa de sistema alimentar; modelo teoria de mudança; Business Model Canvas; modelo de apoio à avaliação; técnica “Que bom, que pena e que tal?”; análise SWOT; Questionário de Satisfação; Seleção de prioridades.

- **Princípio de autonomia:** Quanto o projeto contribui para a autonomia da comunidade quanto a permitir e dar condições, gerando aprendizados para definir organização local, estabelecer as políticas comunitárias e tomar decisões coletivas?

Ferramentas e procedimentos para apoiar as respostas: observação; rodas de conversa; mapa de sistema alimentar; mapa de agentes; mapa de equipe, valores e atribuições; modelo teoria de mudança; Business Model Canvas; Fichas de Trabalho: Objetivo e Atividades; Lista de presenças; Receitas; Documentação / Registro das atividades; modelo de apoio à avaliação; Seleção de prioridades.

- **Princípio de acoplamento estrutural:** Como pode ser simplificado o processo de conexão para que as interações e trocas fluam mais facilmente? Está sendo dada atenção suficiente aos contextos das duas organizações em interação? Algo a ser ajustado?

Ferramentas e procedimentos para apoiar as respostas: pesquisa documental e de campo, rodas de conversa, entrevistas, observação, oficina de memória afetiva; análise SWOT; Desenhos /Gráficos para expor ideias; método AEIOU; mapa de agentes; mapa de sistema alimentar; mapa de equipe, valores e atribuições, método A3; Business Model Canvas; Seleção de prioridades.

Conforme mencionado no Guia, a partir de Meadows (2006), os princípios não visam controlar os sistemas, mas ajudam a dançar com eles. Assim, as perguntas apoiam um processo de reflexão sobre como projetos podem ocorrer. Mesmo que o projeto já tenha sido iniciado, fazer a reflexão durante o acontecimento, permite olhar para o que está saindo de resultado, comparando com o idealizado e o que pode ser modificado (CHIAVENATO, 2014). Nesse sentido, os princípios sistêmicos apresentados dão dicas sobre como observar, ouvir e aprender com os comportamentos de sistemas, sobretudo o sistema social, e apoiar formas criativas para trabalhar com eles.

4.11.4 Avaliação do Guia pelos agentes de mudança participantes da pesquisa-ação

Como etapa da pesquisa-ação, para saber se a ação alcançou os objetivos, o guia foi avaliado por meio de formulário enviado aos participantes. Na pesquisa-ação não se busca validar a resposta ao problema da ação. O reconhecimento do resultado é obtido pela percepção dos participantes quanto as soluções para ações futuras geradas pela pesquisa-ação, buscando avaliar se atendeu à problemática definida pelos participantes da pesquisa, com orientações e conhecimentos que realmente se apliquem ao contexto. Na Figura 63, apresentamos as perguntas em escala Likert, seguida dos resultados da avaliação. As perguntas abertas serão comentadas como discussão.

Figura 63: Resultado da avaliação do Guia.

Critério: 1 = discordo totalmente,
3 = neutro, 5 = concordo totalmente.

1. Para podermos entender a contribuição do mesmo para diferentes perfis, avalie de acordo com a sua experiência: "Eu me considero experiente em gerenciar e trabalhar em projetos e tenho conhecimento suficiente para realizar projetos em diferentes contextos e situações".

	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	R3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R4
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R6
	0	0	3	1	2	

2. Consegui compreender como melhor desenvolver um projeto visando atuar, de alguma forma, para promover mudanças junto a comunidades parceiras em sistemas alimentares - mesmo que seja em aspectos específicos do sistema alimentar.

	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R4
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R6
	0	0	0	3	3	

3. Consegui compreender como melhor envolver agentes em projetos para oportunizar benefícios e aprendizados mútuos.

	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	R4
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R6
	0	0	1	3	2	

4. O guia contribui para proporcionar processos participativos.

	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R4
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R6
	0	0	0	0	6	

5. Me sinto mais apto a desenvolver projetos participativos após a leitura do guia.

	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R4
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R6
	0	0	0	3	3	

6. O guia me proporcionou algumas ideias de aplicação enquanto fazia a leitura.

	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R4
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R6
	0	0	0	1	5	

7. As sugestões e orientações do guia contribuem para desenvolver projetos com potencial para estabelecer relações positivas com comunidades parceiras.

	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	R4
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R6
	0	0	1	1	4	

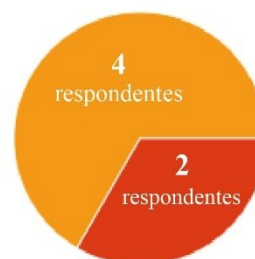
8. Consegui entender os fluxos de interação e a função de cada elemento do Guia enquanto processo para apoiar a gestão de projetos.

	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R4
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	R6
	0	0	1	4	1	

9. O guia consegue integrar os elementos fundamentais para o bom desenvolvimento de projetos junto à comunidades.	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R4
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R6
	0	0	0	3	3	
10. O guia possui uma base robusta para viabilizar o entendimento das necessidades das comunidades, de modo a orientar decisões em direção ao atendimento dessas necessidades, possibilitando gerar projetos bem estruturados.	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R4
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R6
	0	0	0	1	5	
11. As ferramentas e procedimentos sugeridos em cada estágio estão adequadas com os objetivos dos mesmos.	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R4
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R6
	0	0	0	2	4	
12. O guia disponibiliza uma fácil usabilidade e aplicabilidade.	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	R3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	R4
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R6
	0	0	2	3	1	
17. O guia traz ferramentas que facilitam o diálogo, a representação de ideias e conceitos que podem ser desenvolvidos junto às comunidades, nos projetos.	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R4
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R6
	0	0	0	2	4	
13. O guia apresenta objetividade, clareza e simplicidade, contribuindo para fácil compreensão das ferramentas e do processo como um todo.	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	R4
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R6
	0	0	1	2	3	
14. Pude compreender no que o guia é embasado e fundamentado.	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	R3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R4
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R6
	0	0	1	1	4	
15. Obtive aprendizagem com o guia.	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R4
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R6
	0	0	0	1	5	
16. Consegui compreender os impactos e influências dos princípios sistêmicos em projetos realizados junto à comunidades.	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R4
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	R6
	0	0	1	2	3	
18. Pretendo compartilhar o guia com a rede e amigos/conhecidos fora da rede, pois sei que poderá apoiar o trabalho de outras pessoas.	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R4
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R6
	0	0	0	1	5	

Quanto ao público que mais pode se beneficiar com o guia, você considera ser:

- um público mais inexperiente com projetos em contextos semelhantes
- um público mais experiente com projetos em contextos semelhantes (R3, R4)
- ambos os públicos - inexperientes e experientes (R1, R2, R5, R6)



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Conforme a avaliação dos agentes do SF, consideramos que **o guia pode contribuir para orientar e facilitar a execução de projetos participativos em comunidades**, podendo

promover espaços éticos, de escuta, empatia e de pertencimento, ao considerar as necessidades e culturas das comunidades no contexto do projeto. Essa afirmação se embasa, principalmente, nas avaliações nas perguntas 2, 4, 5, 7, 9, 10 e 17. Ainda, pela avaliação de R2: *"o guia apresenta uma série de ferramentas para a elaboração e desenvolvimento de projetos de forma participativa em que as comunidades parceiras podem atuar ativamente em todas as etapas do projeto"*. O R5 comentou que: *"O guia aponta caminhos para construção das ações junto com as comunidades; esse é o ponto-chave para construção do pertencimento, na minha visão"*. Essa percepção sobre o guia demonstra sua relevância para produzir sentidos, enquanto objeto de design que intervém no mundo social, e resolvendo problemas ao intervir no mundo físico e biológico (MANZINI, 2017). No entanto, R5 ponderou que, ao mesmo tempo que é um caminho buscado pelo movimento, também é desafiador por conta de dois motivos: *"1 - tempos de execução, pois geralmente não tem muita abertura pra reconfigurações; 2 - necessidade de saber exatamente o que será feito para aprovação do projeto, por parte dos financiadores"*. O guia é um instrumento de apoio, de facilitação, e que precisa ser testado em mais situações para ser constantemente aprimorado. Podendo, assim, ser adaptado com base nos contextos e também experiência de quem o aplica, e adotado da forma que fizer mais sentido em cada situação. Ainda assim, ao alcançar esses resultados, a SH se mostra capaz de contribuir para apoiar a geração dos ativos tangíveis e intangíveis, necessários para gerar a infraestrutura que apoie as mudanças para alcançar soluções sustentáveis nos sistemas alimentares comunitários (BLAY-PALMER; SONNINO; CUSTOT, 2016; TREGGAR, 2011; MAYE, 2019).

Quanto a adequação do guia para apoiar a execução da abordagem prática organizada em 4 estágios, foi considerado alcançado o objetivo com base na resposta 11. Ainda, os elementos que o compõem, e a interação entre eles, apoiam um processo de gestão de projetos, sendo compreendida a interação entre eles pelos avaliadores, fazendo sentido como um todo, conforme avaliação da pergunta 8, onde, apenas um avaliador avaliou como neutro neste aspecto.

Quanto disponibilidade de fácil usabilidade e aplicabilidade, no geral, ele atinge o objetivo, mas, tendo 2 das avaliações como neutro, podemos considerar alguns comentários sugeridos pelos avaliadores para tornar a parte inicial mais visual, como R3 comenta. Ainda, R2 sugeriu, inclusive, ter uma versão apenas como os estágios, ferramentas e como usar, como uma versão enxuta e ainda mais prática. Conforme as questões 14, 15 e 16, podemos considerar que **o guia proporcionou algum tipo de conhecimento aos participantes, inclusive quanto a evidenciar a relação dos princípios sistêmicos com a gestão de projetos em comunidades.**

Sobre a questão 6, percebemos **contribuição para gerar ideias por meio da leitura da abordagem prática e suas ferramentas**. Para a pergunta aberta, ao final do formulário: “O guia apresenta características favoráveis para a geração de inovações sociais no âmbito de sistemas alimentares? Se sim, poderia explicar quais e de que modo?”, R4 respondeu que **o guia contribui para um processo criativo e colaborativo**, respaldando a avaliação geral na questão 6. Ainda, quanto à essa questão aberta, vale mencionar os pareceres de R2 ao mencionar que **o Guia oferece uma oportunidade das comunidades se apropriarem de conhecimentos desenvolvidos na academia, facilitando seus processos de resiliência com uma abordagem que facilita na formalização e desenvolvimento de iniciativas sociais**. Ainda, R2 também acrescenta que para as comunidades: *“Ter acesso a este material possibilita estruturar melhor as ações e iniciativas, e visualizar as possibilidades do desenvolvimento dos projetos como um todo”*. A partir dessas avaliações, percebemos que a **SH contribui para o capital humano e social**, que complementam o desenvolvimento de infraestruturas e ativos físicos para inovações em sistemas alimentares (BORRELI; DEAKIN DIAMANTINI, 2019). Pela resposta do R3, percebemos conhecimento adquirido ao longo do processo da pesquisa, ao mencionar que o guia: *“Contribui para a abordagem sistêmica conectando várias dimensões dos sistemas alimentares e as ferramentas, fluxos, processos adequados a cada uma”*. Percebemos que foi adquirida uma visão integrada das ferramentas no contexto da SH para este sujeito.

Ainda, uma das facilitações percebidas, mencionada por R5, foi a disponibilização das fichas de trabalho planejadas, o que foi apontado como **otimização do tempo**. Isso é algo relevante de ter sido considerado na avaliação, pois o fator tempo é importante em contextos de realização de projetos onde os recursos financeiros são poucos. Por conta do pouco recurso, o tempo para estar na comunidade, interagir e se relacionar fica comprometido, o que, conseqüentemente, compromete a *“capilarização”* na mesma. Isso foi uma das análises que fizemos em termos de complicadores/desafios com o Caracol. Assim, além do benefício de recurso visual das ferramentas sugeridas, que contribuem para a gestão visual, fazendo uma síntese e rápida retomada das informações (MANZINI, 2017; SIBBET, 2013; COOPER; JUNGINGER; LOCKWOOD, 2013), as ferramentas também otimizam o tempo. Com isso, contribui para que a equipe gestora possa dedicar menos tempo preparando materiais a cada novo projeto, ou pensando em quais recursos podem ser adotados, diminuindo a sobrecarga de atividades gerenciais, podendo ficar mais voltados ao estar junto, convivendo, na comunidade.

O guia se mostrou uma SH versátil, podendo ser adotada por pessoas com ou sem experiência. Ainda, para além das respostas adquiridas pela avaliação, no e-mail do convite e,

também, por mensagens diretas à autora, foi mencionado a possibilidade de uso do Guia pelos alunos de pós-graduação de Meio Ambiente e Desenvolvimento Rural da UNB, onde R1 está cursando mestrado. Ainda, R4 também comentou estar participando, atualmente, de um projeto com jovens, desvinculado ao Slow Food, mas no contexto de sistema alimentar sustentável, onde também viu a aplicação de algumas ferramentas e procedimentos apresentados no guia que teriam contribuído. O R6 também mencionou, por e-mail, que pretende aplicar as ferramentas em projetos de Educação Ambiental, pois “*são muito úteis pra organizar os processos e pensamentos*”. Assim, **o guia demonstra potencial de aplicabilidade em diferentes contextos e fins, orientando processos de inovação social para a sustentabilidade**. Mostrou-se, portanto, capaz de contemplar os quatro campos de atuação do design, atualmente: melhorar a comunicação, criação, planejamento estratégico e integração sistêmica (BUCHANAN, 2016). No entanto, por ser um instrumento que precisa ser aplicado de forma que melhor se adeque a um contexto que envolve: uma comunidade, as pessoas que mediam seu uso e as experiências pessoais e profissionais para abordar as temáticas, ele não garante que alguns desafios sejam eliminados, nem mesmo que o processo participativo seja garantido ao aplica-lo. Conforme ponderações dos participantes, ainda existe o desafio de gerar processos participativos, os quais demandam tempo e engajamento *versus* estruturas hierárquicas rígidas e financiadoras que selecionam projetos já definidos para beneficiar, para citar exemplos. Mesmo organizações que deveriam ser flexíveis e abertas, por lidarem com contextos diversos e complexos e, muitas vezes, silenciados, buscam trabalhar dentro de uma estrutura mais fechada. Nesses casos, caberiam demonstrar os resultados de projetos que adotam processos participativos *versus* aqueles que oferecem menor espaço de escuta das comunidades, e comparar quais alcançam resultados significativos e que perduram mais tempo. Ainda, assim, processos de inovação social que buscam mudanças significativas e estruturais, precisam considerar dedicar tempo para entender a identidade, a cultura e para poder perceber o que, de fato, está sendo acoplado à estrutura das organizações para mensurar as mudanças e transformações.

5 DISCUSSÕES GERAIS

A pesquisa-ação, adotando as ferramentas sistêmicas e de gestão na condução dos seminários, pelo processo dialógico, contribuiu para a identificação da principal situação problemática. Com isso, contribuiu para facilitar o processo de reflexão sobre os elementos que condicionaram os resultados obtidos, entendendo os pontos que poderiam ser aprimorados ao considerar os princípios e objetivos estratégicos da organização SFB, tornados mais claros aos participantes. Houve, também, um processo de refletir a ação ao vivenciar o processo da pesquisa em design, através do uso das ferramentas que orientaram os diálogos e questionamentos acerca de situações e processos futuros – numa abordagem construtivista, seguindo a concepção sistêmica (VASCONELLOS, 2022).

Por meio do processo de gestão de design, foi possível, para além da obtenção de orientações de ações – resultado válido para uma pesquisa-ação –, avançar e estruturar um processo, vivenciado e conhecido na prática pela equipe de projeto, de forma organizada, trazendo outras possíveis ferramentas e procedimentos adequados ao caso e aos objetivos do movimento. O acoplamento do design ao Slow Food Brasil pelo projeto Caracol, por meio da pesquisa-ação, permitiu aplicar a visão da gestão de design com abordagem sistêmica para propor uma abordagem prática com potencial para gerar infraestruturas relacionais colaborativas e participativas, conforme avaliação do Guia, contribuindo para gerar uma “relação projetual” necessária à IS (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO; 2016).

Os objetivos estratégicos e as missões da organização em projetos educativos, para transformação socioambiental, também puderam se tornar mais claros e organizados pelo processo de reflexão e explicitação dos desejos, conhecimentos e saberes dos participantes. Logo, a pesquisa-ação permitiu gerar inferências (THIOLLENT, 2000) sobre os requisitos da SH, suas ferramentas e procedimentos com base no contexto da ação. Assim, por este acoplamento, demonstramos que a SH corrobora o design como um paradigma de pensamento que contribui para situações de incerteza e instabilidade, ao disponibilizar instrumentos que orientam o processo reflexivo e dialógico, facilitando o transitar entre o criativo, o conhecimento tácito, a intuição e a racionalidade ao tomar decisões embasadas pela reflexão prática coletiva (SCHÖN, 2000). A SH pode levar o "talento artístico" aos demais agentes, profissionais e sujeitos, sustentando diferentes formas de diálogos, que geram conhecimentos e oportunidades de soluções aos problemas sociais de forma integradora e inclusiva. A

criatividade foi mencionada como uma qualidade viabilizada pela abordagem prática do guia pela R3.

As origens das hipóteses e objetivos da pesquisa-ação, foram gerados pelas experiências e observações dos participantes da pesquisa, e da autora sobre tais dados. Mas, por fim, percebemos a relação dos requisitos identificados na pesquisa-ação, validando as hipóteses iniciais, com aqueles levantados no estudo de literatura, quanto aos mecanismos para inovação social e as características qualitativas de solução habilitante. Deste modo, a SH gerada segue princípios e requisitos semelhantes aos do estudo de literatura para inovação social em sistemas alimentares de base comunitária, além dos gerados pela pesquisa-ação. É importante refletir que, tal convergência no resultado, pode se dar pelo fato de o Slow Food ser um caso de inovação social, mencionado inclusive por Manzini (2017). Logo, os membros, de algum modo, possuem afinidade com o modelo mental intrínseco às inovações sociais para a sustentabilidade. Isso demonstra certo grau de amadurecimento e apropriação dos valores, filosofia e princípios do movimento pelos sujeitos envolvidos na pesquisa, tomando por base a avaliação individual sobre a experiência em projetos em comunidades (Figura 65, questão 1). Resultados diferentes poderiam ter sido gerados se envolvidos voluntários recém integrados ao SFB.

O diagrama sistêmico, da Figura 66, compreende os produtos e serviços de design, assim como as pessoas envolvidas e os processos adotados, os quais representam os sistemas de significados, que devem ser compreendidos e articulados (com apoio de ferramentas do design estratégico), por meio das suas interconexões que representam os sistemas conectivos. Estes, são exaltados pelo pensamento sistêmico do design para inovação social, na tentativa de dar conta do “emaranhado inextricável de visões abrangentes e culturalmente profundas” (MANZINI, 2017, p. 76), as quais a SH busca fazer conhecer para apoiar a condução de projetos junto a SACs. Na sua totalidade, a SH é entendida como um sistema habilitante, onde é reforçado a necessidade de integrar e visualizar a interdependência e inter-relação entre cada sistema para gerar inovações sociais sustentáveis. Assim, a abordagem sistêmica é aplicada na gestão de design, imbricada na SH, contribuindo para manusear, quase que didaticamente, com as divisões em níveis de gestão, toda a complexidade inerente a situações com muitos elementos, que precisam ser organizados estrategicamente para operarem em sinergia.

No diagrama, relacionamos o sistema de inovação social apresentado por Moulaert, MacCallum; Hillier (2013). A figura demonstra que o sistema de Processos do design conectado ao sistema Pessoas, permite a análise crítica do *status* atual e de onde se deseja chegar, definindo o tipo de **conteúdo** que sustentará a inovação social. Para isso, ferramentas visuais apoiam o

entendimento do conteúdo e facilitam os diálogos e decisões no decorrer dos projetos. O sistema conectivo entre o sistema Produto-Serviço e o sistema Pessoas, possibilita uma aproximação com os **resultados** desejados na inovação social. E, para isso, a SH fornece uma abordagem prática trazendo as lentes do design, pela gestão de design com abordagem sistêmica, aos contextos de intervenção. E, por fim, o sistema conectivo entre o sistema Produto-Serviços e o sistema Processos do design, onde é compreendido qual deve ser o resultado de design, contribuindo no **processo** da inovação social, no qual se dão as mudanças sociais desejadas, apoiadas pelos produtos de design. Portanto, a SH sugere processos participativos e colaborativos, para que os resultados sistêmicos contemplem a visão e escolhas racionais dos principais agentes envolvidos nas intervenções.

Figura 64: Diagrama representando os sistemas inter-relacionados da solução habilitante



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

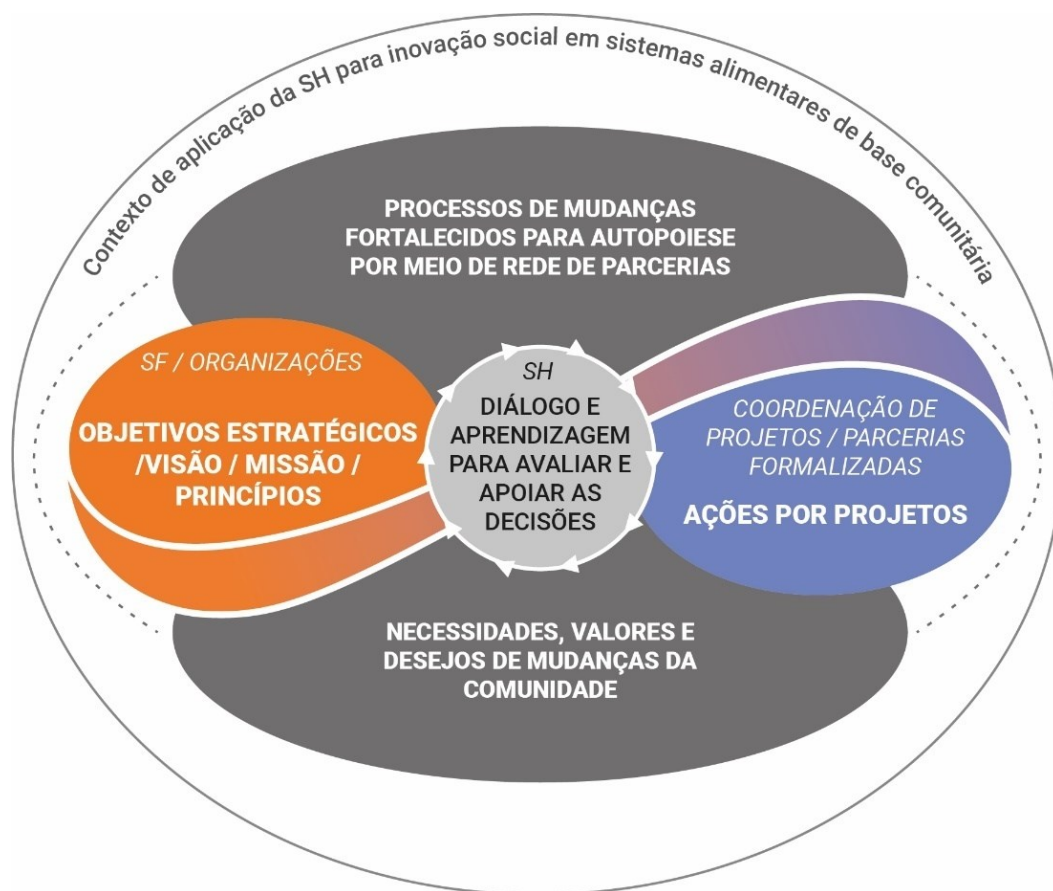
A SH, nesse sentido, visa ser ela mesma um ativo para que os agentes de mudança possam ter melhor visibilidade sobre os impactos nos demais sistemas, compreendendo as inter-relações e conexões possíveis. A SH é uma ferramenta estratégica para orientar a condução de projetos em comunidades do alimento. A abordagem nela apresentada, no entanto, contempla os três níveis da gestão do design, contribuindo para gerar visões de negócios, organizações e projetos; fornecendo instrumentos para pensar e definir as interações entre agentes e os

processos para concretiza-los; além de ferramentas para gerenciar os resultados que estão sendo alcançados, contribuindo para ajustes de percurso para buscar alinhamento com os objetivos estratégicos. Ela funciona como elo entre o nível estratégico e tático e tático e operacional da gestão de design. A escolha das ferramentas contemplando os diferentes objetivos de uso, conforme proposto por Sanders; Brandt; Binder (2010), contribui para a relevância da SH, podendo ser aplicada em diferentes cenários e perfis de usuários, escolhendo aquela que melhor se adequa para cada situação, explorando diferentes formas de obter as informações para embasar os projetos.

Do ponto de vista da gestão de design, a SH possibilita tornar mais evidente os fatores internos e externos do SF e da Comunidade, que implicam no sistema social a partir do projeto. Ambas organizações possuem suas próprias necessidades, desejos, valores e missões, mas, também, limitações e restrições. Ter clareza sobre tais fatores, possibilita que o projeto, proposto pela equipe de coordenação e agentes envolvidos, consiga ser ajustado a cada contexto, considerando suas próprias realidades na condução do mesmo e, assim, manter uma direção de satisfação de ambas as partes. O acoplamento entre as duas, numa relação de sinergia, contribui para evitar conflitos, frustrações e garantir a agência performativa do movimento, a qual é fundamental para manter viva a vontade de continuidade, ao ver resultados nas suas ações. Ainda, como uma das avaliações feita por um respondente, a sistematização em uma abordagem prática de conhecimentos formais, facilita a apropriação das comunidades sobre tais conhecimentos, trazendo ganhos para suas governanças, resiliências e sustentabilidades, ao poderem mais facilmente se auto-organizar. Portanto, a SH se mostrou uma ferramenta estratégica para a atuação do Slow Food enquanto agente de mudança. Principalmente, por meio das perguntas orientadoras contempladas no guia para os estágios iniciais e, também, na ferramenta do *Business Model Canvas*, onde perguntas orientam a concepção de modelos de negócios conforme valores e objetivos estratégicos convergentes aos do movimento – e a sistemas alimentares orientados a sustentabilidade, em geral. Assim, ela contribuiu para "comunicar, explicar, incorporar, transferir e alimentar" o significado do movimento (ALTUNA; DELL'ERA; LANDONI; VERGANTI, 2017). A SH é, portanto, um artefato (matéria) que sugere um modo de interagir e envolver os agentes (processo) pautado na colaboração e participação (forma), configurando uma rede capaz de promover suas próprias mudanças, a partir de uma cultura que se cria para o desenvolvimento de projetos para esse movimento (CAPRA, 2002).

Conforme demonstrado na Figura 18, o acoplamento entre as organizações perpassa o entendimento da realidade da comunidade e a geração de uma linguagem que viabilize a interação social, para poder gerar valor percebido do projeto, o qual resulta do atendimento às necessidades, do respeitar os valores e princípios de ambas. Logo, projetar algo que faça sentido depende da união da compreensão entre esse ambiente sistêmico e as limitações do próprio objeto de design. Assim, a SH se configura como uma interface de compreensão das histórias, das identidades e dos aspectos significativos para as organizações, e que condicionam o modo como o projeto pode ser realizado. Através da visualização das informações para sustentar conversas e processo dialógico, contribui na tomada de decisões coletivas para objetivos estratégicos, táticos e operacionais que conduzirão a melhor prática do projeto. A Figura 65 busca representar as contribuições da SH ao se colocar como essa interface para melhorar as relações entre as organizações, pelo olhar do design com abordagem sistêmica. A SH integra a concepção sistêmica para buscar criar a sinergia entre as organizações e gerar o acoplamento estrutural, viabilizando as mudanças estruturais das organizações, e promovendo seus desenvolvimentos e adaptações (MATURANA; VARELA, 1995).

Figura 65: SH enquanto interface de processos de IS em SACs.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Para que haja o acoplamento entre duas ou mais organizações, é preciso orientar as ações de acordo com as necessidades, valores e desejos de mudanças, gerando os objetivos estratégicos alinhados aos princípios, missões e visão, para ter configurado um processo de mudança condizente com as organizações em interação. Por isso, na abordagem proposta, o estágio 1, de levantamento das necessidades da comunidade, e o estágio 2, de planejamento participativo, sugerem o maior número de ferramentas. A SH se aplica, portanto, como interface de acoplamento, reforçando o caráter de mediação e facilitador do design (MANZINI, 2017), e, também, do potencial para gerar acoplamentos estruturais (BONSIEPE, 2015), apoiando processos inovadores socialmente, conduzindo formas de desenvolvimento como liberdade (SEN, 2000). Com isso, facilita entender as tradições e culturas das comunidades, e mobilizar os recursos apropriados para alcançar os objetivos de mudanças (BLAY-PALMER; SONNINO; CUSTOT, 2016; TREGGAR, 2011; MAYE, 2019). Uma vez que, neste contexto, os agentes do Slow Food se realizam ao viabilizar o empoderamento e contribuir para a autonomia dessas comunidades por meio da EAN e de projetos que contemplem a SSAN. Ainda, o olhar atento às necessidades das comunidades, que dialogam com suas culturas locais,

é a chave à resposta ao processo de homogeneização alimentar, por viabilizarem o diálogo e o fortalecimento das relações, conforme exposto por Petrini (2001). Com isso, percebemos a contribuição para ampliar o poder de transformação, tanto para a comunidade, quanto para o SF. Deste modo, entendemos que a SH contribui para os cinco códigos mencionados por Buchan (2019) para apoiar transformações incrementais nos sistemas alimentares, ao entender os valores e crenças, para melhor comunicar com a comunidade, gerar o poder de ação pelos aprendizados e documentações do projeto - ampliando os aprendizados da comunidade e dos agentes do SF; e contribui, principalmente, para a práxis, ao organizar e sistematizar um guia para projetar atividades para criar, usar e manter o poder de ação.

Por meio da obtenção dos dados, as ferramentas têm função de organizar e informar sobre o contexto, suas necessidades e limitações para gerar o conhecimento necessário para apoiar decisões de gestão de projeto coletivo (KAUFMAN, 1980; ANDRADE et al. 2006). Pelo pensamento e propósito da abordagem sistêmica, a SH facilita e oferece um quadro de referência consistente, ao juntar todas as partes importantes do projeto para tomadas de decisões mais conscientes, realistas e inclusivas. A partir dessa proposta, esperamos contribuir com melhorias no modo de informar às comunidades sobre o que pode ser aprendido e apreendido pelos projetos; podendo, por sua vez, melhorar a geração de conhecimento (o qual está relacionado ao poder adquirido pelas comunidades); gerando sabedoria local, ampliando o capital social e humano; influenciando, por fim, na autossuficiência e possibilidade de replicação para outras comunidades. Essa lógica é sintetizada na Figura 66.

Figura 66: Objetivos da SH para mobilização comunitária, empoderamento e autonomia por meio de projetos entre organizações e comunidades do alimento



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Essa relação de objetivos, apresentada na qualificação como hipóteses, confirma-se com a SH, pelas avaliações feitas pelos participantes da pesquisa-ação sobre o Guia. É evidente que tornar a comunidade mais autossuficiente não depende exclusivamente da adoção da solução habilitante proposta, ou mesmo de outras. Pois, conforme exposto por Maturana e Varela (1995), as mudanças e acoplamentos ocorrem não pela perturbação externa, de um agente perturbador e seus instrumentos, mas pela dinâmica estrutural do sistema social onde a interação ocorre. O que a SH fornece é uma base para tentar desenvolver as estruturas relacionais adequadas a essa dinâmica sinérgica, sendo voltada a uma abordagem prática que valoriza os saberes locais, informais, práticos, integrando a saberes formais, de modo que as relações estabelecidas fortaleçam as potências de ação a partir dessa integração. Como cada projeto ocorre com diferentes grupos de pessoas que carregam diferentes histórias e saberes, a possibilidade de resultados gerados dessas relações tendem ao infinito.

Por fim, resgatando as questões levantadas no início da tese, apresentadas no [tópico 1.4](#), que ajudariam a responder a problemática de pesquisa, podemos considerar que as 5 questões foram respondidas. Os pontos comprometedores identificados pelo questionário e pelas entrevistas, respondem à [Q1] *Quais as limitações do SF perante a atuação em comunidades do alimento para a contribuição de sistemas alimentares?*, e apoiaram na escolha de Fichas de Trabalho para comporem a SH para otimizar o tempo de coleta, documentação e

disponibilização das informações. Os objetivos estratégicos levantados, principalmente nos seminários 2 e 3, respondem à [Q2] *como este grupo auxilia a Rede na concretização dos objetivos estratégicos do Slow Food? Qual a relação entre as atividades que o grupo realiza com os objetivos estratégicos da Associação Slow Food Brasil?*. A [Q3] *O design poderia, por meio de instrumentos estratégicos, facilitar o alcance desses objetivos? Quais seriam esses instrumentos?* e [Q4] *como o Slow Food pode capacitar as comunidades em que atua para a replicação, tornando-as autônomas e protagonistas de mudanças? Quais são os elementos necessários para facilitar que a comunidade se aproprie do que aprende para repassar a outras comunidades?* são respondidas pela SH, ao indicar uma série de perguntas orientadoras, procedimentos e ferramentas pelas lentes do design, para facilitar o alcance dos objetivos do Slow Food Brasil por meio da ação dos agentes de mudança, contemplando entender as necessidades das comunidades para atuarem independentemente. Para responder a [Q5] *quais necessidades dos voluntários devem ser atendidas para que obtenham maiores resultados junto às comunidades? E quais suas expectativas em atuar em projetos como o Caracol?*, os diálogos na entrevista coletiva, do Seminário 1, deixaram evidentes a importância da divulgação desses projetos para dentro da rede, para que os voluntários tenham conhecimento e possam participar para aprenderem, na prática, os valores e filosofia do movimento, sendo incluído como critério de avaliação no modelo, para que a equipe coordenadora considere como ponto importante. Essa participação de voluntários deve ser administrada ao tamanho do projeto com o tamanho da equipe interna e, também, externa, para que não tenha mais ativistas do que membros da comunidade nos projetos. Buscar meios de viabilizar o trabalho e participação dos voluntários, contribui para desenvolver o indivíduo e, conseqüentemente, o coletivo, pois as experiências vão modificando a estrutura desse indivíduo, que passa a atuar e se envolver com o movimento de forma mais madura e com maior apropriação.

6 CONCLUSÕES

A resposta ao problema de pesquisa, de como a gestão de design com abordagem sistêmica pode contribuir para habilitar agentes de mudança no alcance de soluções significativas e socialmente inovadoras em comunidades do alimento, se configura pelo próprio Guia de Design para orientar e instrumentalizar, os agentes de mudança por meio da abordagem prática proposta, contendo princípios orientadores, objetivos estratégicos, táticos e operacionais. Para isso, o processo da pesquisa-ação, conduzido a partir da gestão de design com abordagem sistêmica, de modo a olhar para os dados e entender as necessidades, desafios, objetivos estratégicos e missões da organização, viabilizou identificar os principais “complicadores” e a relação destes no comprometimento da mobilização comunitária, objetivo esperado pelos participantes de ser melhor alcançado em projetos futuros, a partir da reflexão do Projeto Caracol. A pesquisa aplicada corroborou pontos da revisão de literatura, principalmente ao evidenciar a dificuldade de mobilizar populações e organizações sociais, sobretudo quando os projetos se dão em comunidades desarticuladas e vulneráveis, justificando a aplicação da pesquisa para gerar a SH, que demonstrou potencial de melhorar esta situação. Sendo uma forma de buscar resiliência e fortalecimento das relações comunitárias em resposta ao isolamento provocado pelo modelo neoliberalista. Ainda, a dificuldade de mensurar impactos de projetos como o Caracol, cujos aspectos são mais subjetivos, e dizem respeito a geração de ativos de desenvolvimento humano e social, também reflete a emergência de ferramentas de avaliação e indicadores mencionados pela teoria. Nesse sentido, a criação do modelo de apoio à avaliação de desempenho, gerada na tese, busca contornar esta lacuna, sendo necessário aplicá-lo em diferentes projetos do movimento para validar sua eficácia e contribuição, principalmente enquanto argumento junto à financiadoras, para explicitar os impactos e capacidades do movimento em atuar em projetos que promovem reais mudanças.

O plano de ação gerado foi consolidado pela solução habilitante, organizada como um guia de design, apresentando uma sugestão de abordagem prática para realização de projetos que visam inovação social em sistemas alimentares comunitários. O guia apresenta modos de interagir, relacionar e operacionalizar projetos a partir de um conjunto de princípios e objetivos estratégicos gerados pelos participantes da pesquisa-ação. O próprio guia é a materialização dos saberes formais e saberes informais, a partir de um processo de estruturação, pelo olhar do design, dos conhecimentos tácitos dos participantes da pesquisa ainda não estruturados. A pesquisa-ação foi um caminho para dar continuidade à “institucionalização de processos”

iniciada pelo Projeto Caracol, e que segue as características e mecanismos de inovação social para sustentabilidade, e características qualitativas das soluções habilitantes, proporcionando uma base para processos de codesign. A SH contribui, ainda, para o desenvolvimento a partir de uma concepção integradora, participativa, democrática e ética, uma vez que enxerga as pessoas envolvidas não como receptoras de um projeto, mas capazes de serem as protagonistas, ao identificar e adaptar as ferramentas para trata-las enquanto agentes de mudança. Nesse sentido, o design é uma interface que viabiliza o ambiente propício para uma ação racional de tomada de decisão sobre as mudanças desejadas em diferentes realidades. Com isso, o processo de design facilita o acoplamento estrutural social, pelo reconhecimento do valor sociocultural e tradições das organizações, ponderando os impactos ambientais de suas ações para um funcionamento e sinergia sistêmica em nível micro e macro.

Por meio das reflexões da situação, foi possível entender alguns princípios sistêmicos mais evidentes para o funcionamento de projetos em contextos de realização como os do Caracol. Para lidar com isso, o Guia apresentou alguns deles com perguntas orientadoras, que só foram possíveis de serem elaboradas a partir do entendimento da situação e das percepções e sentimentos expressos pelos participantes. Ainda, a partir desses princípios, pudemos orientar o uso de algumas das ferramentas e procedimentos que podem contribuir para o levantamento das informações pertinentes para adotar os princípios e apoiar o funcionamento do sistema, conforme idealizado. Reforçando a relevância desses princípios para gestão sistêmica. Com isso, contribuí para refletir sobre as possibilidades de estruturas que podem e que são criadas, entendendo o processo de aprendizagem social e cultural gerados pelas intervenções na comunidade, e que impactam na forma como a comunidade poderá se organizar e desenvolver. Conforme aponta Maturana (2001), essa é a contribuição da concepção sistêmica para o desenvolvimento social.

O sistema ao qual a solução habilitante apoia, prioritariamente, é o social, viabilizando um processo que ajuda no acoplamento estrutural entre diferentes organizações, conforme as avaliações feitas pelos participantes. No entanto, não desejamos sugerir uma solução meramente sociotécnica, uma vez que o entendimento trazido na tese sobre o sistema alimentar considera toda ação humana como um *input* nos recursos naturais que estarão disponíveis para as ações e gerações futuras, conforme explicado no [tópico 4.9](#).

Quanto as limitações da pesquisa e de seus resultados, podemos mencionar as limitações temporais e as desencadeadas pela pandemia. As limitações temporais da tese implicaram em não ter havido uma aplicação integral do guia, contemplando os quatro estágios,

do início ao fim. Mas, foi possível no seminário 7 fazer uma prévia do diagnóstico e planejamento participativo. Ainda, será interessante aplicar o guia com pessoas com as quais a pesquisadora não tenha qualquer vínculo, para obter possíveis diferentes *feedbacks*.

A adaptação ao modelo virtual por conta da pandemia, implicou em adaptação dos participantes a ambientes não conhecidos e comuns a suas realidades. Muitas vezes, o processo interativo por meio das ferramentas ocorria por meio da mediação da pesquisadora ou pesquisadoras de apoio, como no Seminário 1, para tomar notas sobre as falas nos *post-its* da plataforma Mural. Os participantes possuíam um perfil mais conversacional e menos interativo com ferramentas online. Devemos, também, ressaltar as ideologias por trás dos dados. Os participantes fazem parte de um movimento social, com uma filosofia e princípios já bem estabelecidos historicamente, mesmo se tratando de uma rede heterogênea e em constante movimento, ela mantém suas bases. Ainda, pelo projeto que embasou a pesquisa-ação ter sido proposto pela comunidade de Educação, da rede SFB, percebemos muito claramente as teorias freirianas, de educação popular, embasando as tomadas de decisão, a forma de condução das práticas (os participantes, que se identificavam como educadores, convidavam os demais a falar, a comentar as suas visões sobre o que tinham dito), sobre os elementos julgados relevantes de serem avaliados (sentimentos, emoções, participação), também demonstram essa base teórica como parte do modelo mental compartilhado pelo grupo, sobretudo dos coordenadores. Assim, reconhecemos que a abordagem proposta é situada neste contexto. Contudo, percebemos proximidade com as teorias para inovação social em sistemas alimentares comunitários, onde identificamos a necessidade de processos participativos, dialógicos, justos, democráticos, para que, realmente, as comunidades possam desenvolver os ativos de que necessitam, a partir das suas culturas, valores e crenças, os mecanismos de que precisam e desejam. Nessa relação, o conhecimento teórico e o da ação se complementaram.

Ainda, reconhecendo a fluidez no mundo, nas comunidades e nas pessoas, menor unidade social, a complexidade deixa de ser um “problema” e passa a ser um convite para buscar diferentes e, talvez, novas relações. O guia proposto reconhece suas limitações por ser um documento que busca propor uma estrutura fluída, passível de adaptações aos diferentes usos que os agentes de mudança possam vir a precisar. No entanto, é impossível em um documento como um guia, resultante de uma tese, sintetizar todas as possibilidades de contextos, realidades e interações, e prever usos de ferramentas e procedimentos para tal. Assim, ele se enquadra como um facilitador, um guia inicial, sugerindo manter-se aberto as perturbações que virão, desde o contato com as comunidades, com novos membros, como com as financiadoras – que,

como avaliado por um dos participantes, colocam restrições e solicitam propostas fechadas, muitas vezes. O grande desafio é usar da criatividade para, ainda que com recursos financeiros baixos, que inviabilizam uma presença constante para o fortalecimento de vínculos e entendimento aprofundado das necessidades, vontades, desejos de mudança, que limitam o tempo para dedicar aos projetos, e com estruturas ainda pouco abertas a flexibilidade, seja possível dar espaços para manifestações das comunidades e manter o compromisso democrático, tão fundamental à inovação social e ao reestabelecimento de relações e modelos de produção mais justos.

Com relação às recomendações de estudos futuros, objetivamos, primeiramente, divulgar o Guia para a Rede Slow Food Brasil, mas também para outras organizações, centros de pesquisa e escolas que desenvolvam projetos na perspectiva de sustentabilidade a partir do alimento. Ainda, consideramos a necessidade de aplicar o guia em diferentes contextos vinculados a sistemas alimentares – como em cozinhas comunitárias, modelos de negócios que apoiem a agroecologia e comunidades do alimento, hortas urbanas, etc., para avaliar e proporcionar melhorias, contribuindo no avanço de propostas de ferramentas e procedimentos de diferentes situações de aplicação. O modelo de avaliação também pode ser aplicado a outros projetos do Slow Food Brasil, viabilizando rever os descritores, sintetizando-os e tornando-os mais objetivos, talvez alguns mais qualitativos. Mas, para isso, é preciso que os agentes se apropriem mais do instrumento para perceber como melhor adapta-lo aos contextos de uso.

A ferramenta Mapa de Sistema Alimentar também poderá ser testada em diferentes contextos e com grupos de tamanhos variados, mais heterogêneos para levantar melhorias. Por conta da pandemia, a aplicação de teste teve que contar com um número reduzido de participantes, não podendo ser testada com um grupo maior. Mas, ela pode ser testada com grupos maiores, sendo divididos para diferentes etapas do ciclo do alimento, ou sendo explorada de outras maneiras. Ainda, é preciso entender a qualidade da ferramenta de forma mais estruturada quanto aos aspectos projetuais, no que tange a usabilidade e interação com os componentes, aprimorando seu projeto gráfico, com pesquisas nessa área, e testando diferentes materiais de confecção, uma vez que foi feito apenas um protótipo em papel.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo. Ed. Martins Fontes. 2007.

AGOSTINI, Manuela Rösing; VIEIRA, Luciana Marques; TONDOLO, Rosana da Rosa P.; TONDOLO, Vilmar Antonio G. An overview on social innovation research: guiding future studies. **Brazilian Business Review**. v. 14. n. 4. p. 385-402. Julho, 2017. Disponível em: <http://bbronline.com.br/index.php/bbr/article/view/46#>. Acesso em: 6 nov. 2019.

AKENJI, Lewis; CHEN, Huizhen. **A framework for shaping sustainable lifestyles: determinants and strategies**. United Nations Environment Programme - UNEP, 2016.

ALTUNA, Naiara; DELL'ERA, Claudio; LANDONI, Paolo; VERGANTI, Roberto. Developing radically new meanings through the collaboration with radical circles: Slow Food as a platform for envisioning innovative meanings. **European Journal of Innovation Management**. v. 20. n. 2. p. 269-290. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2015-0045>. Acesso em: 2 out. 2019.

ANDRADE, Aurélio *et al.* **Pensamento Sistêmico: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade**. Porto Alegre: Bookman, 2006. 488 p.

ARAÚJO, Luis C. G. de; GARCIA, Adriana A.; MARTINS, Simone. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.

AROS, Kammiri. **Elicitação do processo projetual do Núcleo de Abordagem Sistêmica do Design da Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis, SC, 2016. 103 p. [Dissertação de mestrado]. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão. Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica.

BALLANTYNE-BRODIE, Emily. Designing convivial food systems in everyday life. **ServDes2018 - Service Design Proof of Concept**. Milão, junho, 2018. p. 1032-1048. Disponível em: <http://www.ep.liu.se/ecp/150/086/ecp18150086.pdf>. Acesso em: 30 ago 2019.

BALLANTYNE-BRODIE, Emily; TELALBASIC, Ida. Designing local food systems in everyday life through service design strategies. **The Design Journal: Design for Next: Proceedings of the 12th European Academy of Design Conference**, Sapienza University of Rome, 2017. p. S3079-S3095. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14606925.2017.1352816>. Acesso em: 20 jul. 2019.

BALLANTYNE-BRODIE, Emily; RAMSEY, Rebecca; WRIGLEY, Cara; MERONI, Anna. Design led innovation to rejuvenate local food systems and healthy communities: an emerging research agenda. **2013 IEEE Tsinghua International Design Management Symposium**. Shenzhen, 2013, pp. 323-330. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6981254>. Acesso em: 27 jun 2019.

BANA e COSTA, C.A. Três convicções fundamentais na prática do Apoio à decisão. **Pesquisa Operacional**. v. 13, p. 9-20, 1993.

BANA E COSTA, C.; ENSSLIN, L.; CORRÊA, E.; VANSNICK, J. Decision Support Systems in action: Integrated application in a multicriteria decision aid process. **EJOR**, n.113, p. 315-335, 1999.

BERLATO, Larissa Fonteira. **A abordagem sistêmica da gestão de design na inovação social em uma unidade de conservação**. Florianópolis, 2019. 266 p. [Dissertação de Mestrado].: Universidade Federal de Santa Catarina, Pós-Graduação em Design, Departamento de Comunicação e Expressão Gráfica.

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações**. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

BEST, Kathryn. **Fundamentos de gestão do design**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BIGNETTI, Luiz Paulo. **As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa**. Ciências Sociais Unisinos, São Leopoldo, n. 1, v. 47, p. 3-14, jan/abril 2011. Disponível em: http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/1040. Acesso em: 25 nov. 2019.

BLAY-PALMER, Alison; SONNINO, Roberta; CUSTOT, Julien. A food politics of the possible? Growing sustainable food systems through networks of knowledge. **Agriculture and Human Values**. v. 33. n. 1. p. 27-43. Março, 2016. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1007/s10460-015-9592-0#Fn1_source. Acesso em: 20 nov. 2019.

BOMMEL, Koen van; SPICER, André. Hail the Snail: Hegemonic Struggles in the Slow Food Movement. **Organization Studies**. v. 32, n. 12. p. 1717–1744. Londres, December, 2011: Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0170840611425722#articleCitationDownloadContainer>. Acesso em: 2 out. 2019.

BONSIEPE, Gui. **Do material ao digital**. São Paulo: Blucher, 2015.

BOOSSABONG, Piyapong. Governing Bangkok's city food system: Engaging multi-stakeholders for smart, sustainable and inclusive growth. **City, Culture and Society**. v. 16, p. 52-59, mar. 2019.

BORRELLI, Nunzia; DEAKIN, Mark; DIAMANTINI, Davide. The governance of a smart city food system: the 2015 Milan World Expo City. **Culture and Society**. v. 16. p. 5-11. Março, 2019.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços. **Gestão e Produção**. São Carlos, v. 18, n. 3, p. 633-650, 2011

BRANCO, Renato; LEITE, Dinah, JUNIOR, Rubens. **Gestão colaborativa de projetos: a combinação de design thinking e ferramentas práticas para gerenciar seus projetos.** São Paulo: Saraiva, 2016.

BRASIL, Ministério da Cidadania. **Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (SISAN): Avanços e Desafios na Gestão do Sistema.** Brasília, DF: MDS, Secretaria Especial do Desenvolvimento Social, 2013. Disponível em: http://www.mds.gov.br/webarquivos/arquivo/seguranca_alimentar/sisan_avancos_desafios.pdf. Acesso em: 18 set. 2019.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Marco de referência de educação alimentar e nutricional para as políticas públicas.** Brasília, DF: MDS; Secretaria Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional, 2012.

BRASIL. Decreto no 7.272, de 25 de agosto de 2010. Cria o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – SISAN com vistas em assegurar o direito humano à alimentação adequada, institui a Política Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – PNSAN, estabelece os parâmetros para a elaboração do Plano Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional, e dá outras providências. Diário Oficial da União 2010; 26 ago.

BROWN, Tim. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BROWN, Tim; WYATT, Jocelyn. Design thinking for social innovation. **Stanford Social Innovation Review.** Winter, 2010. P. 31-35. Disponível em: <https://ojs.unbc.ca/index.php/design/article/viewFile/1272/1089>. Acesso em: 16 jun. 2019.

BRUNEL, Felipe Kanarek. **Cartografias de ecossistemas criativos em processos de design estratégico: dispositivos de ordem, perturbação e aprendizado.** Porto Alegre, RS, 2017. 197 p. [Dissertação de mestrado] Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design.

BUBER, Martin. **Eu e tu.** Trad. Newton Aquiles von Zuber. São Paulo: Centauro Editora, 1974.

BUCHAN, Robert. **Transformative incrementalism: a grounded theory for planning transformative change in local food systems.** Victoria, Colúmbia Britânica, 2017. 242 p. [Tese de doutorado]. University of Victoria, Department of Geography.

BUCHAN, Robert; CLOUTIER, Denise S.; FRIEDMAN, Avi. Transformative incrementalism: Planning for transformative change in local food systems. **Progress in Planning.** v. 134. Novembro, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.progress.2018.07.002>.

BUCHANAN, Richard. Systems Thinking and Design Thinking: the search for principles in the world we are making. **She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation.** v. 5. n. 3. p. 85-104. Tongji: 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405872618301370#fn19>. Acesso em: 8 dez. 2019.

- BUCHANAN, Richard. *Mundos em construção: design [projeto], gerenciamento e a reforma da cultura organizacional*. **Arcos Design**. Rio de Janeiro: PPD ESDI – UERJ. v. 9. n. 2. Dezembro, 2016. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/arcosdesign/article/view/29390>. Acesso em 5 nov. 2019.
- BÜRDEK, Bernhard E. **Design: história, teoria e prática do design de produtos**. São Paulo: Editora Blucher, 2010.
- BÜRDEK, Bernhard E. **Design: storia, teoria e pratica del design del prodotto**. Roma: Gangemi Editore, 2008.
- BUZAN, Tony. **Mapas mentais**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.
- CAMPBELL, Clark A.; COLLINS, Mike. **The one-page project manager for execution: drive strategy & solve problems with a single sheet of paper**. New Jersey: Wiley 2010.
- CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CAPRA, Fritjof. **Teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. 10. ed. São Paulo: Cultrix, 2006.
- CARDOSO, Rafael. **Design para um mundo complexo**. São Paulo: Cosac Naify, 2013.
- CASTRO, Isabel Prado. *Pensamento sistêmico v. abordagem sistêmica*. **Toxicodependências**. v. 2. n. 1. p. 29-34. 1996.
- CAVALCANTI, Carolina C.; FILATRO, Andrea C. **Design thinking na educação presencial, a distância e corporativa**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- CEPPI, Giulio. *Slow+Design as sustainable sensoriality: an innovative approach aimed to explore the new relationships among design, innovation and sustainability*. **Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación**, n. 70. p. 135-146. Buenos Aires, Argentina, Dezembro, 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9 ed. Barueri: Editora Manole, 2014.
- CIAT. Centro Internacional de Agricultura Tropical. **Sistemas Alimentarios Sostenibles**. <https://ciat.cgiar.org/generalidades/estrategia-ciat/sistemasalimentarios-sostenibles/?lang=es>. Acesso em: 06 jun. 2022.
- CIPOLLA, Carla; MANZINI, Ezio. *Relational Services*. **Knowledge, Technology & Policy**. v. 22. N. 1. P. 45-50. Springer Netherlands, Nova Iorque: Março, 2009. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12130-009-9066-z#aboutcontent>. Acesso em: 20 nov. 2019.
- COOPER, Rachel; JUNGINGER, Sabine; LOCKWOOD, Thomas. **The handbook of design management**. Londres: Bloomsbury Academic, 2013.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. P. **Designing and conducting mixed methods research**. California: SAGE, 2018.

CROPLIFE BRASIL. **O que são sistemas alimentares e como eles impactam em nossas vidas?** Disponível em: <https://croplifebrasil.org/noticias/o-que-sao-sistemas-alimentares/>. Acesso em: 20 maio 2022.

DELLER, Steven C.; LAMIE, David; STICKEL, Maureen. Local foods systems and community economic development. **Community Development**. v. 48 n. 5. p. 2-27. Setembro, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/15575330.2017.1373136>. Acesso em: 20 nov. 2019.

DE MORAES, Dijon. **Metaprojeto: o design do design**. São Paulo: Blucher, 2010.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos**. 4. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2001.

DESIS Network. Inova verde: resignification of spaces. ed. MANZINI, Ezio; CIPOLLA, Carla. **Design for social innovation and cities**. p. 50-55. Desis Network Association: 2019. Disponível em: https://www.desisnetwork.org/wp-content/uploads/2019/10/Design_for_social_innovation_and_cities_s.pdf. Acesso em: 26 jun. 2022.

DILLEMUTH, Ann. **Growing Food Connections: Planning & Policy Brief**, American Planning Association: APA: September 2017.

DIONNE, Hugues **A pesquisa-ação para o desenvolvimento local**. Trad. Michel Thiollent. Brasília: Liber Livro Editora, 2007.

EMBRAPA. **Marco referencial em agroecologia**. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2006. Disponível em:

EMBRAPA. **Visão 2030: o futuro da agricultura brasileira**. – Brasília, DF : Embrapa, 2018. 212 p.

ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S.R.. MCDA: a constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. **International Transactions in Operational Research**, 7, 79-100, 2000.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER, G.; NORONHA, S.N. **Apoio à decisão: metodologia para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas**. Florianópolis: Insular, 2001.

FARR, Michael. **Design management: why is it needed now?** In: COOPER, Rachel; JUNGINGER, Sabine; LOCKWOOD, Thomas. *The handbook of design management*. Londres: Bloomsbury Academic, 2013. p. 87-92

FAO. **Food systems and value chains: definitions and characteristics**. Disponível em: <https://www.fao.org/climate-smart-agriculture-sourcebook/production-resources/module-b10-value-chains/chapter-b10-2/fr/>. Acesso em: 20 maio 2022.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FORMIGA, Eliana L. **Avaliação e comparação de métodos para testar compreensibilidade de ilustrações de folhos de instruções:** o caso exemplar de colorantes de cabelos. Tese (doutorado). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Artes e Design, 2012. 266 f.

FREEDGOOD, Julia; FYDENKEVEZ, Jessica. **Growing Local: A Community Guide to Planning for Agriculture and Food Systems.** Northampton: American Farmland Trust, 2017.

FREIRE, Karine; DEL GAUDIO, Chiara; FRANZATO, Carlo. Estratégias de inovação social dirigidas pelo design praticadas nos ecossistemas criativos. **SD2016: Funciones de transformación.** v. 2. n. 2. p. 236-249. Rdis, novembro, 2016.

FREIRE, Karine de Mello; OLIVEIRA, Caio Marcelo Miolo de. Soluções habilitantes para formação de comunidades criativas: um caminho possível do design para inovação social. p. 109 -132. In: **Design e Inovação Social.** São Paulo: Blucher, 2017.

GENTILE, Chiara. **Slow Food na Itália e no Brasil:** história, projetos e processos de valorização dos recursos locais. [Tese de doutorado] Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Desenvolvimento Sustentável; 2016.

GIORDANO, Fanny et al. The stakeholder map: a conversation tool for designing people-led public services. **ServDes2018 - Service Design Proof of Concept.** Milão, junho, 2018. p. 582-597. Disponível em: <http://www.ep.liu.se/ecp/150/086/ecp18150086.pdf>. Acesso em: 30 ago 2019.

HIMANEN, Sari J.; RIKKONEN, Pasi; KAHILUOTO, Helena. Codesigning a resilient food system. **Ecology and Society.** n. 21 v. 4, Nova Scotia, dezembro, 2016.

HOWALDT, Jürgen; SCHWARZ, Michael. Social Innovation: Concepts, research fields and international trends. **IMO.** Dortmund, Maio, 2010. Disponível em: http://www.sfs.tu-dortmund.de/odb/Repository/Publication/Doc/1289/IMO_Trendstudie_Howaldt_Schwarz_englische_Version.pdf. Acesso em: 10 nov. 2019.

IBCG, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento>. Acesso em: 11 dez. 2019.

IDEO. **Humam centered design:** kit de ferramentas. 2. ed. 2015. Disponível em: <https://www.ideo.com/post/design-kit>. Acesso em: 10 jun. 2019.

INCA. **Posicionamento do Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva acerca dos agrotóxicos.** Disponível em: http://www1.inca.gov.br/inca/Arquivos/comunicacao/posicionamento_do_inca_sobre_os_agrotoxicos_06_abr_15.pdf. Acesso em: 25 out. 2017.

JÉGOU, François; CAREY, Joy. **Handbook:** creating space for sustainable food systems in urban communities: practical approaches and examples for cities. Bruxelas: Strategic Design Scenarios Publishing, 2015.

JONES, Peter H.. Systemic Design Principles for Complex Social Systems. In: METCALF, Gary, editor. **Social Systems and Design**. Ashland: Springer Verlag; 2014. p. 91-128.

JONES, Peter; SEVALDSON, Briger. An interdiscipline emerges: pathways to systemic design. **She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation**. v. 5. n. 3. p. 75-84. Tongji: 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405872619300334#fn17>. Acesso em: 8 dez. 2019.

KALBACH, Jim. **Mapeamento de experiências: um guia para criar valor por meio de jornadas, blueprint e diagramas**. Trad. Eveline Vieira Machado. Rio de Janeiro: Alta Book, 2017.

KAUFFMAN, Draper L. Jr. **Systems One: an introduction to systems thinking**. Future Systems, Inc: St. Paul. 1980.

KIRWAN, James; ILBERY, Brian; MAYE, Damian; CAREY, Joy (2013). Grassroots social innovations and food localisation: An investigation of the Local Food programme in England. **Global Environmental Change**. v. 23. n. 5. p. 830–837. Reino Unido, out., 2013.

KRUCKEN, Lia. **Design e território: valorização de identidade e produtos locais**. São Paulo: Studio Nobel, 2009.

LEPRE, Priscilla R.; CASTILLO, Leonardo; KRUCKEN, Lia. Wicked problems and design in emerging economies: reflections about the design of systemic approaches focused on food and territory. **Designing sustainability for all**. Proceedings of the 3rd LeNS World Distributed Conference. v. 1. p. 141-146. Milão: Edizioni POLI.design, Abril, 2019. Disponível em: <<http://lensconference3.org/images/program/VOLUME1.pdf>>. Acesso em: 6 jun. 2019.

LOH, Penn; AGYEMAN, Julian. Urban food sharing and the emerging Boston food solidarity economy. **Geoforum**. n. 99. p. 213–222. Elsevier: fevereiro, 2019.

LONGO, Patrizia. Food justice and sustainability: a new revolution. **Agriculture and Agricultural Science Procedia**. v. 8. p. 31 - 36. 2016.

LOPES, Carlos; SACHS, Ignacy; DOWBOR, Ladislau. Crises e oportunidades em tempos de mudança. p. 11-28. In: DOWBOR, Ladislau; SACHS, Ignacy; LOPES, Carlos. **Riscos e oportunidades: em tempos de mudanças**. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire; Fortaleza, CE: Banco do Nordeste do Brasil, 2010.

LUZ, Laís Tamiris das Neves Felizardo da. **Proposta de intervenção didática acerca da rotulagem nutricional dos alimentos envolvendo o conceito de concentração comum a fim de conscientizar alunos do ensino médio sobre os malefícios causados pela má alimentação**. São José: [s. n.], 2017. 152 f.

MAKUTA, Glenn. **Biodiversidade, Arca do Gosto e Fortalezas Slow Food: um guia para entender o que são, como se relacionam com o que comemos e como podemos apoiá-las**. São Paulo: Associação Slow Food do Brasil, 2018.

MANZINI, Ezio. **Design para a inovação social e sustentabilidade:** comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais. Cadernos do Grupo de Altos Estudos. v.1. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

MANZINI, Ezio. **Design:** quando todos fazem design. São Leopoldo: Editora: Unisinos, 2017.

MANZINI, Ezio. **Politics of the everyday.** DILNOT, Clive; STASZOWSKI, Eduardo eds. Nova Iorque: Bloomsbury, 2019.

MARGOLIN, Victor. **A política do artificial:** ensaios e estudos sobre design. Rio de Janeiro: Record, 2014.

MARIN, Anabel; ELY, Adrian; VAN ZWANENBERG, Patrick. Co-design with aligned and nonaligned knowledge partners: implications for research and coproduction of sustainable food systems. **Current Opinion in Environmental Sustainability.** v. 20. p. 93-98. Junho, 2016.

MARTINS, Rosane F.F.; MERINO, Eugenio A. D. **A gestão do design como estratégia organizacional.** 2.ed. Londrina: Edue; Rio de Janeiro: Rio Books, 2011.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. **De máquinas y seres vivos:** autopoiesis: la organización de lo vivo. 1 ed. Buenos Aires: Lumem, 2003.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento:** as bases biológicas da compreensão humana. Campinas: Editorial Psy II, 1995.

MATURANA, Humberto R. **Cognição, ciência e vida cotidiana.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001. p. 173-200.

MAYE, Damian. ‘Smart food city’: Conceptual relations between smart city planning, urban food systems and innovation theory. In: **City, Culture and Society.** v. 16. Elsevier: 2019. p. 18-24.

MEADOWS, Donella. Dançando com sistemas. STONE, Michael K.; BARLOW, Zenobia [Orgs.]. **Alfabetização ecológica:** a educação das crianças para um mundo sustentável. São Paulo: Editora Cultrix, 2006.

MERINO, Giselle S. A. D. **GODP – Guia de Orientação para Desenvolvimento de Projetos:** Uma metodologia de Design Centrado no Usuário (Ebook). Florianópolis: NGD/UFSC, 2016. Disponível em: <http://www.ngd.ufsc.br/livro-godp/>.

MERONI, Anna. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**, v. 1. n. 1. p. 31-38. São Leopoldo, RS Dezembro, 2018.

MERONI, Anna; FASSI, Davide; SIMEONE, Giulia. Design for social innovation as a form of design activism: an action format. **Social Frontiers:** The next edge of social innovation research. Londres, novembro, 2013. Disponível em: <http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PDFs/109>

%20Paper%20Meroni%20et%20al%20Design%20for%20SI%20as%20a%20form%20of%20designing%20activisim%202013.pdf . Acesso em: 5 nov. 2019.

MERONI, Anna; SELLONI, Daniela; ROSSI, Martina. **Massive Codesign: A Proposal for a Collaborative Design Framework**. 2018.

MOTLOCH, John L.; TRUEX, Scott. Living Within Humanity's Life-Support System. **International Conference on Sustainable Design, Engineering and Construction**. Procedia Engineering, v. 118, p. 412 – 419. 2015.

MOULAERT, Frank *et al.* **The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research**. Cheltenham: Edward Elgar, 2013.

MOULAERT, Frank; MACCALLUM, Diana; HILLIER, Jean. Social innovation: intuition, precept, concept, theory and practice. In: MOULAERT, Frank *et al.* **The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research**. Cheltenham: Edward Elgar, 2013. p. 13-24.

MOULAERT, Frank; MEHMOOD, Abid. Holistic research methodology and pragmatic collective action. In: MOULAERT, Frank *et al.* **The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research**. Cheltenham: Edward Elgar, 2013. p. 442-452.

MOZOTA, Brigitte Borja. de. **Gestão do Design: usando o design para construir valor na marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MULGAN, Geoff; TUCKER, Simon; SANDERS, Ben; ALI, Rushanara. **Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated**. Londres: The Young Foundation, 2007. Disponível em: www.youngfoundation.org. Acesso em: 9 set. 2019.

MULGAN, Geoff. The process of social innovation. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**. v. 1. n. 2. Spring, Fevereiro, 2006. p. 145-162. Disponível em: <https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/itgg.2006.1.2.145>. Acesso em: 9 set. 2019.

MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. **The open book of social innovation**. Young Foundation/NESTA, mar. 2010.

NELSON, Harold G.; STOLTERMAN, Erik. **The design way : intentional change in an unpredictable world**. 2. ed. Cambridge: MIT PRESS, 2012. p. 57-92.

NEVES, Thomaz Lana. **Design para o sistema alimentar: um estudo comparativo de sistemas produto-serviço para produção, distribuição e comercialização de alimentos**. Minas Gerais, BH, 2017 146 p. [Dissertação de Mestrado]. Universidade do Estado de Minas Gerais, Escola de Design.

NICKEL, E. *et al.* Á. Modelo multicritério para referência na fase de projeto informacional do processo de desenvolvimento de produtos. **Gestão & Produção** (UFSCAR. IMPRESSO), v. 17, p. 707-720, 2010.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. ARTI/FINEP, 2005.

OLIVEIRA, Jose Antonio P. de *et al.* **Cities, biodiversity and governance**: perspectives and challenges of the implementation of the Convention on Biological Diversity at the city level. United Nations University, Institute of Advanced Studies, 2010.

PÁDUA, Elisabete M. M. de. **Metodologia de pesquisa**: abordagem teórico-prática, 17. ed. Campinas: Papirus, 2012.

PAPANÉK, Victor. **Diseñar para el mundo real**: ecología humana y cambio social. 2. ed. Barcelona: Pollen Edicions, 2014.

PETRINI, Carlo. **Slow food**: the case for taste. Nova Iorque: Columbia University Press, 2001.

PINTO, Laura de Souza Cota Carvalho Silva. **Design relacional**: uma possibilidade para a conexão, viabilização e valorização de produtos alimentícios artesanais no Brasil. [Tese de doutorado]. Rio de Janeiro: PUC-RIO, Curso de Design, Programa de Pós-graduação; 2016. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/27463/27463.PDF>. Acesso em: 28 fev. 2018.

PRENDIVILLE, Alison. Resilience as an Emerging Scenario Rethinking community based services for the elderly. In: MANZINI, E & TILL, J, eds. **Cultures of Resilience**: Ideas. London: Hato Press, 2015.

PRIMAVESI, Ana Maria; PRIMAVESI, Odo. Agroecología y manejo del suelo. *Ae*. n. 5. p. 12-16. Valência, Dezembro, 2011. Disponível em: https://anamariaprimavesi.com.br/wp-content/uploads/2019/12/Agroecolog%C3%ADa-y-manejo-del-suelo_n_5_2011.pdf. Acesso: 5 jan. 2019.

REISSIG, Pedro; LEBENDIKER, Adrián. **Food design: hacia la innovación sustentable**. ed. 1. deMorfa, Buenos Aires: 2019.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROMBACH, Meike; BITSCH, Vera. Food Movements in Germany: Slow Food, Food Sharing, and Dumpster Diving. **International Food and Agribusiness Management Review**. v. 18, n. 3, p. 1-24, EconPapers: 2015. Disponível em: <https://www.ifama.org/resources/Documents/v18i3/Rombach-Bitsch.pdf>. Acesso em: 2 out. 2019.

SACHS, Ignacy. **Inclusão social pelo trabalho**: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte. 2. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento**: incluyente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SANDERS, Elizabeth B.-N.; BRANDT, Eva; BINDER, Thomas. A framework for organizing the tools and techniques of participatory design. **Proceedings of the 11th Biennial Participatory Design Conference**. November 2010. p. 195–198. Disponível em: <https://doi.org/10.1145/1900441.1900476>. Acesso em: 20 mar. 2021.

SCHÖN, Donald A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SENGE, Peter M. The practice of innovation. **Leader to leader**. n. 9. p. 16-22. 1998.

Disponível em:

https://www.oerafrica.org/FTPFolder/guyana/CCTI%20CD/CCTI%20CD/leadership/content/documents/the%20practice%20of%20innovation%20--%20peter%20m_%20senge.htm

Acesso em: 28 nov. 2019.

SENGE, Peter M. **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**. Nova Iorque: Random House, 1994.

SILVA, Carina Scandolara da. **Design Conectivo: uma ferramenta sistêmica para identificação, mensuração, representação e avaliação de interações**. Florianópolis, 2018. 418 p. [Tese de doutorado]. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Programa de Pós-Graduação em Design.

SLOW FOOD. Bem vindos ao nosso mundo: O manual. Bra: Slow Food, 2016. 76 p. Disponível em: <https://slowfood.com/filemanager/AboutUs/Companion13POR.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2019.

SLOW FOOD. **Slow Food Education Handbook**. Org. Cristina Bertazzoni. Itália: Slow Food Editore, 2010. Disponível em: <http://www.slowfoodbrasil.com/educacao-do-gosto/materiais-didaticos>. Acesso em: 17 jan. 2019.

SONNINO, Roberta. The cultural dynamics of urban food governance. **City, culture and society**. v. 16. p. 12-17. Março, 2019. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877916617300139>. Acesso: 20 nov. 2019.

SONNINO, Roberta; TEGONI, Cinzia L.S.; DE CUNTO, Anja. The challenge of systemic food change: Insights from cities. **Cities**, V. 85. p. 110-116. Pequim, Fevereiro, 2019.

SONNINO, Roberta. The new geography of food security: exploring the potential of urban food strategies. **Royal Geographical Society**. v. 182, n. 2, p. 190-200. Maio. 2016.

STICKDORN, Marc et al. **Isto é design thinking de serviços na prática: como aplicar o design de serviços no mundo real**. Porto Alegre: Bookman, 2020.

STROH, David Peter. **Systems thinking for social change: a practical guide to solving complex problems, avoiding unintended consequences, and achieving lasting results**. Vermont: Chelsea Green Publishing, 2015.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Trad. Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008

TEPSIE. **Social innovation theory and research: A Guide for Practitioners**. A deliverable of the project: The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research TEPSIE deliverable n: 1.4, 2014. Disponível em: https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2015/04/YOFJ2785_Tepsie_A-guide_for_researchers_06.01.15_WEB.pdf Acesso em: 27 nov. 2019.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2000.

TREGGAR, Angela. Progressing knowledge in alternative and local food networks: critical reflections and a research agenda. **Journal of Rural Studies**. v. 27, n. 4, p. 419-430. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2011.06.003>. Acesso em: 19 set. 2019.

VASCONCELLOS, Maria José E. de. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência**. Capinas, SP: Papirus, 2002.

VEZZOLI, Carlo. **Design de Sistemas para a sustentabilidade**. Salvador: EDUFBA, 2010. 342 p.

WEBER, Karina P.; FIGUEIREDO, Luiz Gonçalves de. Abordagem sistêmica na gestão de design para tornar explícito pontos essenciais para mudanças significativas em projetos do Slow Food. **ReLaFD**. v. 1. n. 2, p. 228-245. Buenos Aires, outubro 2021. Disponível em: <https://www.comesloqueeres.org/n%C3%BAmemos-anteriores>. Acesso em: 20 abr. 2023.

WEBER, Karina P.; FIGUEIREDO, Luiz Gonçalves de. Gestão estratégica de design com abordagem sistêmica por meio do codesign. **3º Design Culture Symposium: Scenarios, Speculation & Strategies**. v. 1. p. 182-192. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2021.

WEBER, Karina P.; FIGUEIREDO, Luiz Gonçalves de. Mapa de Sistema Alimentar: uma ferramenta de gestão de design para apoiar inovações sociais em comunidades a partir da abordagem sistêmica. **ReLaFD**. v. 1. n. 3, p. 250-288. Buenos Aires, outubro 2022. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1XkFD63KIenC4y-UHdWF9m-VsqpZlypu7/view>. Acesso em: 20 abr. 2023.

YAKITA, Hiroyuki; SHIRASAKA, Seiko. Solving agricultural challenges in japan through scenario-based amorphous design approach. **IAMOT 2015 Conference Proceedings**. p. 2672-2686. África do Sul, 2015.

YOONYEE; Pahk; JOONSANG, Baek. Stakeholder Centred Approach to sustainable design: a case study of co-designing community enterprises for local food production and consumption. In: **Proceedings of the 20th International Conference on Engineering Design (ICED15)**. Milão, Itália. p. 1-10. Itália: Julho, 2015.

APÊNDICE A – Protocolo da RSL

Protocolo para início de Revisão Sistemática de Literatura

Este protocolo elaborado como etapa inicial para a revisão sistemática de literatura. Foi desenvolvido por mim, Karina Weber, a partir das orientações iniciais do professor Dr. Marcelo Gitirana Gomes Ferreira (PPGDesign-UDESC) e orientações recebidas pela Biblioteca da UFSC. Eu iniciei a disciplina do professor Dr. Marcelo Gitirana como aluna ouvinte, após já ter concluído os créditos de disciplinas necessários no programa, com o intuito de ter uma orientação sobre como iniciar esta etapa e quais softwares utilizar para fazer a gestão dos documentos coletados. Após a estruturação do protocolo e da formulação da *string* de busca, demos seguimento as demais etapas de trabalho individualmente.

Inicialmente, os conceitos que fazem parte da temática da pesquisa foram brevemente descritos para orientar a lógica de formulação da *string*.

Conceitos:

Gestão de Design: trata-se do gerenciamento bem-sucedido de pessoas, projetos, processos e procedimentos que estão por trás da criação de produtos, serviços, ambientes e experiências.

Inovação social: tratam-se de soluções de design que transformam e melhoram estilos de vida em orientação ao desenvolvimento sustentável, tendo como preocupação central a qualidade da vida humana e redução das desigualdades sociais.

Sistemas alimentares comunitários (ou locais): tratam-se de organizações em comunidades que se desenvolvem a partir do alimento, e constroem um sistema de produção local.

Objetivo da Pesquisa: Analisar a literatura qualificada sobre a inserção do design, preferencialmente da gestão de design ou do viés estratégico do design, em sistemas alimentares comunitários para apoiar a inovação social.

1 Informações Gerais

1.1 Título da RSL

Revisão Sistemática da Literatura sobre a inserção do Design em Sistemas Alimentares Comunitários e suas contribuições

1.2 Pesquisadores responsáveis

Karina Pereira Weber, doutoranda (PPGDesign-UFSC)

Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo, PhD (orientador, PPGDesign-UFSC)

1.3 Descrição

Trata-se de uma RSL de caráter amplo e exploratório que visa levantar as pesquisas realizadas quanto a aplicação do Design para desenvolvimento sustentável *em* ou *para criação de* sistemas alimentares locais, com vistas de entender as maneiras e métodos com os quais o Design consegue contribuir para

a inovação social. Esta RSL está relacionada à pesquisa de doutorado, em sua fase inicial, da pesquisadora Karina Pereira Weber, do NASDesign, UFSC.

1.4 Objetivo(s)

Revisar, junto à literatura qualificada, como a inserção do design, preferencialmente da gestão de design ou o viés estratégico do design, em sistemas alimentares comunitários pode contribuir para a inovação social.

2 Questões de pesquisa

2.1 Primária

Quais pesquisa vêm sendo (ou já foram) realizadas no campo do Design com o intuito de desenvolver sistemas alimentares comunitários em áreas urbanas?

2.2 Secundárias

A seguir, apresentam-se as questões secundárias estruturadas segundo os fatores necessários para inovação social em sistemas alimentares:

2.2.1) Gerais

- a. **Pesquisadores, ano**
- b. **Países dos autores**
- c. **Local de publicação**
- d. **Títulos**
- e. **Objetivos**
- f. **Problemas de pesquisa**

2.2.2) Conteúdo

- g. **Elementos sistêmicos evidenciados**
- h. **Métodos**
- i. **Ferramentas (utilizadas ou criadas para utilização)**
- j. **Abordagens**
- k. **Teorias**
- l. **Resultados**
- m. **Observações da leitura**

3. Identificação de Estudos

3.1 String de Busca

```
(("Design Management" OR "Strategic Design" OR "design strateg*" OR "System* Design" OR "design system*" OR "service Design" OR "co-design" OR "codesign") AND (Food) AND (Communit* OR "Social Innovat*" OR "Social transform*" OR "Territ*" OR "Local" OR "Urban agriculture" OR "Terroir" OR "Sustainab*" OR "kitchen" OR "Community kitchen" OR "kitchen incubators"))
```

3.2. Palavras-chave

Esta string ampla foi composta por três eixos temáticos, abaixo descritos:

- **Design:** nesse âmbito, as abordagens e disciplinas que tangenciam o Design e que são comuns na área pesquisada são: Gestão de Design, Design Estratégico, Design de Serviços, Design sistêmico, Co-Design; os termos de busca a serem usadas para este tópico será "Design Management" OR "Strategic Design" OR "design strateg*" OR "System* Design" OR "design system*" OR " service Design" OR "co-design" OR "codesign".
- **Food:** por si só dá conta de pesquisas relacionadas a sistemas alimentares.
- **Desenvolvimento comunitário urbano:** nesse âmbito, o interesse é direcionar para pesquisas que tenham foco no desenvolvimento de comunidades urbanas e a valorização de suas culturas ligado ao território, apoiando-se em diferentes tecnologias sociais (como as *community kitchens* ou *kitchen incubators*, como apareceram em pesquisas preliminares). Para explorar o maior número de possibilidades, o termos de busca foram definidos então: Communit* OR "Social Innovat*" OR "Social transform*" OR "Territ*" OR "Local" OR "Urban agriculture" OR "Terroir" OR "Sustainab*" OR "kitchen" OR "Community kitchen" OR "kitchen incubators"

A mesma engloba outras substrings mais restritas:

- 1) "Design Management" OR "Strategic Design" OR "design strateg*" OR "System* Design" OR "design system*" OR " service Design" OR "co-design" OR "codesign"
 - Esta como já foi explicada, diz respeito ao eixo principal, por ser a linha de pesquisa referente à tese de doutorado, configurando-se como a linha que orienta o foco da pesquisa.
- 2) "Design Management" OR "Strategic Design" OR "design strateg*" OR "System* Design" OR "design system*" OR " service Design" OR "co-design" OR "codesign". AND Food
 - Aplicação do Design em sistema alimentar.
- 3) "Design Management" OR "Strategic Design" OR "design strateg*" OR "System* Design" OR "design system*" OR " service Design" OR "co-design" OR "codesign". AND Communit* OR "Social Innovat*" OR "Social transform*" OR "Territ*" OR "Local" OR "Urban agriculture" OR "Terroir" OR "Sustainab*" OR "kitchen" OR "Community kitchen" OR "kitchen incubators"
 - Aplicação do Design em contexto local e urbano, para o desenvolvimento sustentável. Busca-se ainda com alguns termos específicos, encontrar pesquisas em que o Design seja aplicado em cozinha comunitárias ou para sustentar o planejamento e gestão de cozinhas incubadas.
- 4) Food AND Communit* OR "Social Innovat*" OR "Social transform*" OR "Territ*" OR "Local" OR "Urban agriculture" OR "Terroir" OR "Sustainab*" OR "kitchen" OR "Community kitchen" OR "kitchen incubators"
 - Desenvolvimento comunitário em torno do alimento e de sistemas alimentares.

3.3 Critérios de Seleção das Fontes de Busca

Maiores bases multidisciplinares que possam ser acessadas através do sistema CAPES.

3.4 Lista das fontes de busca

Tipo de fonte	Nome
Base de dados	Web of Science
Base de dados	Scopus
Base de dados	Scielo
Base de dados	BDTD
Base de dados	Catálogo de Teses e Dissertações CAPES

3.5 Estratégia de busca

As buscas na Web of Science, Scopus, Scielo, Science Direct, BDTD, Catálogo Capes e ProQuest serão feitas em um só dia, com a *string* construída. Alguns ajustes serão aplicados conforme testes e restrições de cada base (como a limitação de termos na string, como no caso da Science Direct, por exemplo).

3.5.1 Estratégia de busca de acordo com a fonte de busca utilizada

Bases	Strings definidas após testes em cada base
Web of Science, Scopus e BDTD	((("Design Management" OR "Strategic Design" OR "design strateg*" OR "System* Design" OR "design system*" OR " service Design" OR "co-design" OR "codesign") AND (Food) AND (Communit* OR "Social Innovat*" OR "Social transform*" OR "Territ*" OR "Local" OR "Urban agriculture" OR "Terroir" OR "Sustainab*" OR "kitchen" OR "Community kitchen" OR "kitchen incubators"))
Science Direct	design AND "local food system" OR "urban food system" OR "urban food shar*" OR "community kitchen" OR "kitchen* incubator"
Scielo	((diseño OR "Design Management" OR "Strategic Design" OR "design strateg*" OR "System* Design" OR "design system*" OR " service Design" OR "co-design" OR "codesign") AND (Food) AND (Communit* OR "Social Innovat*" OR "Social transform*" OR "Territ*" OR "Local" OR "Urban agriculture" OR "Terroir" OR "Sustainab*" OR "kitchen" OR "Community kitchen" OR "kitchen incubators")) Obs: A busca pela <i>string</i> construída não retornou nenhum resultado, portanto inseriu-se o termo “diseño” à <i>string</i> .
Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES e ProQuest	design AND "food" AND ("urban*" OR "social* innovation*") Obs.: A string original extrapolou o limite de termos e não retornou nenhum resultado. Adaptamos a <i>string</i> com termos mais amplos.

4. SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE ESTUDOS

4.1 Critérios de inclusão/exclusão

- INCLUSÃO (requisitos simultâneos):

- **Quanto ao escopo e objetivo da RSL**

Os critérios de seleção de artigos adotados, quanto ao objetivo da pesquisa, serão: artigos que demonstrem resultados da inserção ou que elucidem possibilidades de inserção do design, e preferencialmente a gestão de design pelo viés estratégico e abordagem sistêmica, em comunidades de modo a contribuir para o seu desenvolvimento a partir da produção de alimentos e produtos alimentícios, e que, preferencialmente, se configurem como um sistema de produção local de alimentos. Artigos que apresentem soluções que não se constituam como um sistema poderão ser considerados desde que apresentem soluções de design (serviços, produtos, processos, ferramentas ou métodos) para o desenvolvimento local a partir da compreensão do alimento como estratégia.

- **Quanto ao tipo de documento; área geográfica; período de tempo; idioma e tipo de acesso:**

Tipo de documento	Teses e Dissertações nacionais, artigos de periódicos e conferências nacionais e internacionais	Incluir X	excluir
Área geográfica	Sem restrição	incluir	excluir
Período de tempo	2009-2019	incluir X	excluir
Idioma	Inglês, português e espanhol	incluir X	excluir
Tipo de acesso	Acesso aberto (<i>open access</i>).	incluir X	excluir

- EXCLUSÃO (requisitos alternativos)
 - (ESCOPO) Que fujam do escopo e objetivo da RSL.
 - (TIPO DE REFERÊNCIA) Capítulos livros e artigos no prelo.
 - (ACESSO) Artigos, cuja obtenção envolva o pagamento direto por parte dos participantes da pesquisa (a menos que possam ser obtidos diretamente com os autores ou via sistema COMUT).
 - (QUALIDADE) Artigos que não tenham profundidade e clareza nos procedimentos metodológicos, principalmente quanto aos artigos de congressos científicos.
 - (ACESSO) Artigos de forma ilegal
 - (IDIOMA) Que não sejam dominados pelos autores.

4.2 ESTRATÉGIA DE SELEÇÃO

Para o processo de seleção, as referências encontradas nas bases serão exportadas – com todas as suas informações, incluindo as referências citadas – no formato “.bibtext” e “RIS” (quando do Scielo) para, em seguida, serem importadas no gerenciador de referências *State of the Art through Systematic*

Review (Start), desenvolvido pela Universidade Federal de São Carlos(UFSCAR). Esta ferramenta permitirá a verificação de resultados duplicados entre as bases.

Serão então aplicadas três filtragens consecutivas:

- FILTRO 1: leitura de título e palavras-chave;
- FILTRO 2: resumo;
- FILTRO 3: leitura completa dos artigos.

Para a terceira filtragem, serão buscados os pdfs das referências selecionadas nas filtragens anteriores. As referências para as quais não for possível a obtenção dos arquivos pdf pelos meios descrito no item 4.1 (Critérios de Inclusão e Exclusão) serão, por fim, excluídos do portfólio de referências a serem analisadas.

Novas referências poderão ser agregadas ao portfólio a partir da análise das obras (mais) citadas nas referências encontradas, desde que obedeçam às condições estabelecidas os Critérios de Seleção, anteriormente estabelecidos.

5. SÍNTESE DA SÍNTESE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1. Quadro de apresentação geral dos artigos

Os dados das publicações do portfólio final de referências serão extraídos com o auxílio de três quadros ou planilhas (QUADROS DE ANÁLISE DE CONTEÚDO):

1) Gerais

- PESQUISADORES, ANO
- PAÍSES DOS AUTORES
- LOCAL DE PUBLICAÇÃO
- TÍTULOS
- OBJETIVOS
- PROBLEMAS DE PESQUISA

2) Conteúdo

- ELEMENTOS SISTÊMICOS EVIDENCIADOS
- MÉTODOS
- FERRAMENTAS (utilizadas ou criadas para utilização)

- ABORDAGENS
- TEORIAS
- RESULTADOS
- OBSERVAÇÕES DA LEITURA

3) Termos importantes

- TERMOS
- NATUREZA (conceitual, teórico, práticos)
- DEFINIÇÃO

6. EXECUÇÃO

A gestão dos resultados das bases foi feita no software *Start*. No software, foi feita a verificação de duplicatas das bases, assim como a leitura dos resumos. Em casos em que os resumos não foram suficientes como critério de seleção, havendo dúvidas, foi buscado por fora do software o artigo para a leitura da introdução. Após a leitura, voltamos ao software para inclusão ou exclusão caso atendessem ao escopo da RSL.

Nos quadros abaixo apresentamos os documentos que compuseram o portfólio final, bem como a matriz de conteúdo criada para extração dos dados pertinentes ao objetivo da RSL.

As teses e dissertações selecionadas são indicadas no Quadro 24, onde códigos foram criados para indicar o número do documento selecionando e seu tipo, onde Dissertação é indicada como DM e Tese como T.

Cod.	Autor(a/es) e ano	País e Instituição	Título	Objetivo	Problemas de Pesquisa
[1 DM]	NEVES, Thomaz Lanna (2017)	BRA, UEMG	Design para o sistema alimentar: um estudo comparativo de sistemas produto-serviço para Produção, distribuição e comercialização de alimentos	Discutir a contribuição do design para o crescimento e proliferação das CSAs, como modelos de PSS sustentáveis aplicados ao sistema alimentar.	-
[2 DM]	BRUNEL, Felipe Kanarek (2017)	BRA. UNISNOS	Cartografias de ecossistemas criativos em processos de design estratégico: Dispositivos de ordem, perturbação e aprendizado	Propor um dispositivo que apresenta os processos para serem trabalhados no ecossistema criativo e que visam a potencializar a produção de dispositivos em processos de design estratégico.	Como potencializar a produção de dispositivos para a transformação do mundo em processos de design estratégico a partir do trabalho com ecossistemas criativos?
Tese abaixo acrescida manualmente ao portfólio final					
[1 T]	BUCHAN, Robert Bruce (2017)	CAN, University of Victoria	Transformative incrementalism: A Grounded Theory for planning transformative change in local food systems	Desenvolver de uma teoria fundamentada na experiência de profissionais, funcionários eleitos e membros do público, todos com algum nível de experiência em iniciativas de LFS.	Quais processos sociais específicos estão envolvidos em iniciativas de mudança? Quais são os contornos e dinâmicas das iniciativas de mudança? E quais são as principais variáveis envolvidas nos processos de mudança?

Quadro 27: Dissertações e teses selecionadas para compor o portfólio final da RSL.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Os artigos selecionados para o portfólio final, para leitura na íntegra, são apresentados no Quadro 28, onde o código criado indica o número do documento selecionando e seu tipo, sendo Artigo indicado por [A].

Quadro 28: Artigos selecionados para compor o portfólio final da RSL.

Cod.	Autor(a/es) e ano	País aut.	Publicação	Título	Objetivo	Problemas de pesquisa
[A1]	BALLANTYNE-BRODIE, Emily; RAMSEY, Rebecca; WRIGLEY, Cara; MERONI, Anna. (2013)	AUS e ITA	IEEE	Design led innovation to rejuvenate local food systems and healthy communities: an emerging research agenda	Apresentar uma agenda de pesquisa emergente destinada a ajudar designers a mudar o seu foco de indivíduos e sistemas para comunidades e problemas urbanos.	-

[A2]	BALLANTYNE-BRODIE, Emily; TELALBASIC, Ida. (2017)	AUS e ING	12th EAD Conference	Designing local food systems in everyday life through service design strategies	Fornecer aos desenvolvedores de sistemas alimentares de escala comunitária um modelo implementável; teórico: examinar as formas de efetivamente projetar modelos pós-capitalistas para sistemas alimentares.	-
[A3]	MAYE, Damian. (2019)	UK – RU – ING	City, Culture and Society 16 (2019) 18–24	‘Smart food city’: Conceptual relations between smart city planning, urban food systems and innovation theory	Compreender como a tecnologia inteligente pode ser uma parte importante da solução para os desafios alimentares da cidade, combinando com inovações sociais para permitir modos flexíveis de governança que são inclusivos, orientados tecnologicamente e socialmente e vinculados a contextos específicos da cidade-região.	Qual a relação conceitual entre a governança das cidades inteligentes, a alimentação urbana e a inovação social?
[A4]	HIMANEN, Sari J., RIKKONEN, Pasi; KAHILUOTO, Helena (2016)	FIN	Ecology and Society	Codesigning a resilient food system	Identificar meios de construir sistemas alimentares mais resilientes a partir do envolvimento de atores do sistema alimentar em um exercício de planejamento de cenários	-
[A5]	BOOSSABONG, Piyapong (2019).	TAI - Bangkok	City, Culture and Society 16 (2019) 52–59	Governing Bangkok’s city food system: Engaging multi-stakeholders for smart, sustainable and inclusive growth.	Entender a governança dos sistemas alimentares da cidade de Bangkok.	-
[A6]	KIRWAN, James; ILBERY, Brian; MAYE, Damian; CAREY, Joy (2013)	ING – RU	Global Environmental Change. v. 23 (2013) p. 830–837	Grassroots social innovations and food localisation: An investigation of the Local Food programme in England	O objetivo deste artigo é utilizar um ramo específico da literatura sobre transições, ou seja, o gerenciamento estratégico de nicho (SNM), como um meio de dar 'voz' aos “local food networks” (LFNs).	Até que ponto as inovações sociais de base podem contribuir para o desenvolvimento da capacidade e inclusão social em nível comunitário?
[A7]	DELLER, Steven C.; LAMIE, David; STICKEL, Maureen (2017)	EUA	Community Development	Local foods systems and community economic development	Realizar uma análise crítica sobre a literatura acerca do alimento local, a fim de levantar resultados sólidos para contribuir com análise inteligente sobre sua eficiência.	-
[A8]	MOTLOCH, John L.; TRUEX, Scott (2015)	EUA	International Conference on Sustainable Design, Engineering and Construction, Procedia Engineering, n. 118. p. 412 – 419	Living Within Humanity’s Life-Support System	Revisão sobre o estado de conhecimento dos sistemas complexos adaptativos, incluindo ciclos de inovação e co-adaptação, para sustentar a complexidade e a funcionalidade completas de todo o sistema.	-

[A9]	YAKITA, Hiroyuki; SHIRASAKA, Seiko (2015)	JAP	IAMOT 2015 Conference Proceedings	Solving agricultural challenges in Japan through scenario-based amorphous DESIGN APPROACH	-	-
[A10]	SONNINO, Roberta; TEGONI, Cinzia L.S.; DE CUNTO, Anja (2018)	RU - ING	Cities, v. 85, Pequim, Fevereiro, 2019, p. 110-116	The challenge of systemic food change: Insights from cities	Compreender como uma abordagem sistêmica da comida é interpretada e aplicada, pelos atores municipais, em contextos urbanos diferentes e, mais amplamente, se existe uma lacuna entre teoria e a prática dos sistemas alimentares.	Como os formuladores de políticas municipais interpretam e aplicam uma abordagem sistêmica à alimentação? O pensamento dos sistemas alimentares possui um potencial transformador real? Mais amplamente: existe uma lacuna entre a teoria e a prática dos sistemas alimentares?
[A11]	YOONYEE; Pahk; JOONSANG, Baek (2015)	COR. SUL	Proceedings of the 20th International Conference on Engineering Design (ICED15)	Stakeholder Centred Approach to sustainable design: a case study of co-designing community enterprises for local food production and consumption	Desenvolver soluções simbióticas em uma forma de sistema de serviço de produto para promover alimentos locais por meio de modelos de empresas comunitárias que facilite a produção e consumo local de alimentos.	1. Como a abordagem de design atencioso contribui para projetar a solução simbiótica? 2. Quais são as características dos resultados da abordagem de design atencioso? 3. Qual é a implicação de uma abordagem de design atencioso para a sustentabilidade?
[A12]	LOH, Penn; AGYEMAN, Julian (2019)	EUA	Geoforum	Urban food sharing and the emerging Boston food solidarity economy	Compreender a economia solidária como um movimento social, a fim de avaliar seu potencial transformador para transformar o cenário neoliberal de alimentos na região.	-
[A13]	MARIN, Anabel; ELY, Adrian; VAN ZWANENBERG, Patrick (2016)	RU - ING	Current Opinion in Environmental Sustainability	Co-design with aligned and non-aligned knowledge partners: implications for research and coproduction of sustainable food systems	Entender e apoiar transformações sustentáveis em sistemas alimentares, em particular, em duas oficinas de co-design realizadas em Brighton, Reino Unido e Buenos Aires, Argentina.	Como compensar a apreciação da complexidade e a facilidade de gerenciar o processo colaborativo em estratégias de co-design para sistemas alimentares transdisciplinares?
[A14]	LONGO, Patrícia (2016)	EUA - Califa	Agriculture and Agricultural Science Procedia. v. 8. p. 31 – 36.	Food justice and sustainability: a new revolution	Apresentar o caso do Urban Farmers como iniciativa de apoio a justiça alimentar, social e sustentável como nova revolução.	-
[A15]	TREGGAR, Angela.(2011).	EUA	Journal of Rural Studies	Progressing knowledge in alternative and local food networks: critical reflections and a research agenda	Oferecer uma revisão e uma nova crítica da literatura sobre Redes alternativas alimentares (AFNs)	-
[A16]	BUCHAN, Robert; CLOUTIER, Denise S.;	CAN	Progress in Planning	Transformative incrementalism: Planning for transformative	Desenvolver de uma teoria fundamentada na experiência de profissionais, funcionários	Como ocorrem iniciativas de planejamento de sistemas alimentares transformadoras (e quão transformadoras são

	FRIEDMAN, Avi (2019)			change in local food systems	eleitos e membros do público, todos com algum nível de experiência em iniciativas de LFS.	as iniciativas?), orientadas para a mudança? Em que momento se dão tais iniciativas de mudança nos LFS e qual a trajetória dessas iniciativas de mudança? Quais processos sociais específicos estão envolvidos em iniciativas de mudança? Quais são os contornos e dinâmicas das iniciativas de mudança? E quais são as principais variáveis envolvidas nos processos de mudança?
Abaixo, artigos acrescentados manualmente ao portfólio final						
[A17]	BALLANTYNE-BRODIE, Emily (2018)	AUS	ServDes2018 - Service Design Proof of Concept Politecnico di Milano (p. 1032-1048)	Designing convivial food systems in everyday life	Explorar a teoria dos sistemas vivos e como ela pode se aplicar ao design de sistemas alimentares de convívio na vida cotidiana como uma alternativa ao sistema alimentar industrial dominante.	Como os projetistas podem projetar sistemas alimentares alternativos que adotem princípios sociais, econômicos, culturais, de saúde e ecológicos que foram negligenciados no sistema alimentar industrial?
[A18]	CIPOLLA, Carla; MANZINI, Ezio (2009)	BRA - ITA	Knowledge, Technology & Policy. v. 22. N. 1. P. 45-50.	Relational Services	Analisar as inovações sociais que têm indicado o surgimento de um tipo específico de configuração de serviço, a qual definem como serviço relacional, com base na estrutura conceitual de interações possíveis: Eu-Tu, Eu-Isso, de Martin Buber.	Existe possibilidade de projetar serviços profundamente enraizados nas qualidades relacionais? Como as qualidades relacionais de serviços inovadores podem ser entendidas e favorecidas pelas atividades de design e pelos limites dessa intervenção de design?
[A19]	BORRELLI, Nunzia; DEAKIN, Mark; DIAMANTINI, Davide (2019)	RU - ING	CITY, CULTURE AND SOCIETY. v. 16. p. 5-11.	The Governance of a Smart City Food System: the 2015 Milan World Expo	Explorar a extensão de governança de cidades inteligentes no domínio dos sistemas alimentar e fazer uma síntese crítica sobre como se dá a governança dos sistemas alimentares de cidades inteligentes.	
[A20]	BLAY-PALMER, Alison; SONNINO, Roberta; CUSTOT, Julien (2016)	FRA – RU – ING	Agriculture and Human Values. v. 33. n. 1. p. 27-43.	A food politics of the possible? Growing sustainable food systems through networks of knowledge	Analisar as semelhanças entre as abordagens de comunidades às pressões globais para evidenciar que o compartilhamento das boas práticas pode apoiar e reforçar redes globais de sistemas alimentares sustentáveis da comunidade, promover a co-criação de conhecimento e cimentar a ação coletiva frente às pressões globais	As pressões comuns do sistema alimentar global criam desafios compartilhados nas escalas comunitária e regional? E, segundo, essas semelhanças poderiam resultar em boas práticas que, se compartilhadas, criariam a base para a solidariedade e acelerariam a transformação sustentável do sistema alimentar?
[A21]	SONNINO, Roberta (2019)	RU - ING	CITY, CULTURE AND SOCIETY, Volume 16, março de 2019 , páginas 12-17	The cultural dynamics of urban food governance	Expandir debate sobre o potencial transformador das políticas alimentares urbanas emergentes, particularmente em relação às novas estratégias e mecanismos utilizados na fase de implementação, focando a dimensão cultural da	Quais valores e ideais sustentam as emergentes iniciativas alimentares urbanas? Tais valores têm o potencial de gerar transformações sistêmicas mais amplas no sistema alimentar?

					governança alimentar urbana.	
--	--	--	--	--	------------------------------	--

Os campos da Matriz de Conteúdos extraídos das leituras são demonstrados no Quadro 29. A partir deles conseguimos alcançar os objetivos e responder à questão definidos no Protocolo. Essa matriz foi usada para os artigos, teses e dissertações.

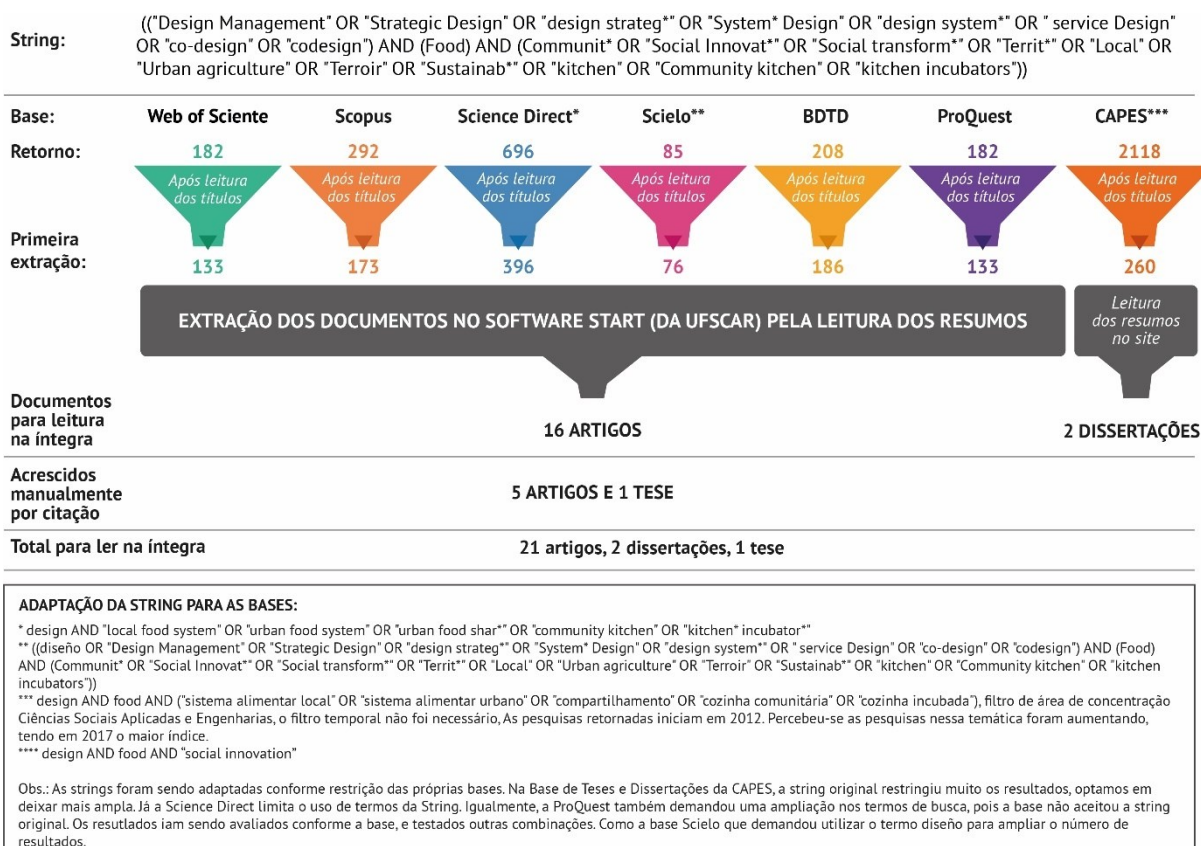
Quadro 29: Matriz de Conteúdo para RSL

Cod.	Elementos evidenciados	Método	Ferramentas	Abordagem	Teorias	Resultados	Obs. da leitura

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Na Figura 67, abaixo, sintetizamos o processo de extração da RSL.

Figura 67: Processo de extração da RSL nas bases de busca.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

APÊNDICE B – Termos relevantes à pesquisa da RSL

O Quadro 27 apresenta os termos presentes na revisão sistemática de literatura, e auxiliam a compreensão do assunto como construto social.

Quadro 30: Termos relevanta para a pesquisa da RSL

Termo da RSL e Autores	Natureza	Definição
'Governança participativa capacitada' (FISCHER, 2006 , 2012 , 2017; FUNG & WRIGHT, 2003 <i>apud</i> BOOSSABONG, 2019)	Preposição teórica – teórico prático CARACTERÍSTICA ESTRATÉGICA DO SISTEMA ALIMENTAR	Compreende a inter-relação e envolvimento das partes envolvidas na criação do sistema alimentar da cidade, inteligente, sustentável e inclusivo, e depende de um exercício prático deliberativo pela comunidade, atuando como espécie de funcionários da solução. O poder público ainda é um ator determinante, embora o setor privado tenha aumentado significativamente sua atuação (FUNG; WRIGHT, 2003 , p. 5 <i>apud</i> BOOSSABONG, 2019)
Resiliência (HIMANEN; RIKKONEN; KAHILUOTO, 2016)	Preposição teórica - conceitual	Compreende a capacidade de um sistema manter sua estrutura e funções e se reorganizar diante de distúrbios. Tem a mesma “intangibilidade” que o conceito de sustentabilidade. Precisa de indicadores/ações para ser “alcançada”.
“Governança de 'cidade inteligente de alimentos” (MAYE, 2019)	Preposição teórica – teórico prático CARACTERÍSTICA ESTRATÉGICA DO SISTEMA ALIMENTAR	Compreende o uso de dados inteligentes para geração de tecnologia para construir uma infraestrutura eficiente.
Segurança alimentar (MAYE, 2019; BOOSSABONG, 2019)	Preposição teórica - conceitual	Compreende a disponibilidade, acesso, estabilidade e utilização de alimentos, ligada ao bem-estar.
Sistemas alimentares locais (BALLANTYNE-BRODIE; RAMSEY; WRIGLEY; MERONI, 2013) Viés do Design	Preposição teórica - conceitual	Compreende a articulação e valorização de agricultores e produtores locais; contribuem com a renda local.
Sistemas Locais de Alimentos (LFS) (BUCHAN; CLOUTIER; FRIEDMAN, 2019)	Preposição teórica - conceitual	Reflete uma reação aos efeitos sociais, ambientais e econômicos do paradigma da agricultura de produção dominante (LYSON, 2004 <i>apud</i> BUCHAN; CLOUTIER; FRIEDMAN, 2019). O planejamento dos sistemas alimentares locais tem o objetivo de vencer o atual modelo global de agricultura, para fortalecer e aumentar suas práticas, portanto tem implicitamente o aspecto transformador em seu foco e intenção.
Tecnopolítica (MAYE, 2019)	Preposição teórica – teórico prático CARACTERÍSTICA ESTRATÉGICA DO SISTEMA ALIMENTAR	Compreende a geração de conhecimento social para ser capaz de criar políticas com aporte de tecnologias

Termo da RSL e Autores	Natureza	Definição
Inovação social (MAYE, 2019)	Preposição teórica - teórico prático	Compreende mudanças práticas sociais, como também inovação que pode trazer mudanças institucionais
Urbanismo inteligente (HAJER; DASSEN, 2014 <i>apud</i> BOOSSABONG, 2019)	Preposição teórica – teórico prático CARACTERÍSTICA DO SISTEMA ALIMENTAR	Perspectiva crítica sobre a ideia de 'cidades inteligentes'. Compreende a participação e envolvimento de todos como subsídio para projetos realmente inteligentes. Significa cidades abertas, colaborativas, flexíveis e que valoriza os conhecimentos e práticas locais no planejamento urbano. Diverge da tecnocracia (“que enfatiza apenas o aprimoramento tecnológico e examina a importância do cultivo de alimentos na cidade). Converge com a tecnopolítica (MAYE, 2019).
Redes alternativas de alimentos (AFNs), (KIRWAN; ILBERY; MAYE; CAREY, 2013)	Preposição teórica – prática CARACTERÍSTICA DO SISTEMA ALIMENTAR	Fazem partes das redes locais de alimentos (LFNs). Representam uma forma de desenvolvimento de nicho (KNEAFSEY <i>et al.</i> , 2008; TREGEAR, 2011 <i>apud</i> KIRWAN; ILBERY; MAYE; CAREY, 2013). Consideradas como nichos inovadores, têm potencial de gerar mudanças sustentáveis a partir do gerenciamento estratégico de nichos (SNM)
Sistema alimentar resiliente (HIMANEN; RIKKONEN; KAHILUOTO, 2016)	Preposição teórica - prática CARACTERÍSTICA DO SISTEMA ALIMENTAR	Depende de características como: diversidade (para salvaguarda) e flexibilidade (das operações do SA); igualdade e discussão aberta; transparência; preparação e agilidade; reconhecimento do consumidor por meio de diálogo; sustentabilidade e soberania de nutrientes e energia; ações localmente; habilidades e aprendizado contínuo; lucratividade; pesquisa para apoiar o diálogo e contribuir com infraestrutura física e de conhecimento; políticas legítimas e transparentes e da alta participação na produção doméstica.
Sistema alimentar sustentável (LONGO, 2019, p. 32)	Preposição teórica – prática CARACTERÍSTICA DO SISTEMA ALIMENTAR	Incorpora questões de justiça social em um sistema mais localizado, alivia as restrições no acesso das pessoas a alimentos adequados e nutritivos; desenvolve a capacidade econômica da população local para comprar alimentos (HAMM; BARON, 1999, p. 55 <i>apud</i> LONGO, 2019, p. 32)
Comunidade resiliente (Davoudi <i>et al.</i> , 2013 <i>apud</i> BLAY-PALMER; SONNINO; CUSTOT, 2016, p. 30):	Preposição prático – conceitual	Tem o potencial de transformar e persistir por meio da inovação, planejamento e aprendizado.
Direito à alimentação	Preposição teórica – teórico prático CARACTERÍSTICA DO SISTEMA ALIMENTAR	Implica um objetivo mais amplo e compreende o direito das pessoas de controlar seus próprios sistemas alimentares (PIMBERT, 2009; WITTMAN; DESMARAIS; WIEBE, 2010 <i>apud</i> BOOSSABONG, 2019).
Gestão estratégica de nichos (SNM) (KIRWAN; ILBERY; MAYE; CAREY, 2013)	Preposição teórica – prático conceitual	Gestão de nichos inovadores, com potencial de gerar mudanças sustentáveis (que surjam de um interesse de base), mas que precisam de alguma forma de proteção (da concorrência principal)

Termo da RSL e Autores	Natureza	Definição
		ou apoio para desenvolver (SCHOT; GEELS, 2008 <i>apud</i> KIRWAN; ILBERY; MAYE; CAREY, 2013)
Inovações populares (SEYFANG; HAXELTINE, 2012 <i>apud</i> KIRWAN; ILBERY; MAYE; CAREY, 2013)	Preposição teórica – prático conceitual	Pauta-se nas inovações sociais, mas utiliza o termo “popular” para destacar que são inovações com liderança comunitária e se enquadram em um novo nicho, de desenvolvimento de inovações sociais no nível comunitário.
Sistema apreciativo (JANTSCH <i>apud</i> MOTLOCH; TRUEX, 2015)	Preposição teórica –conceitual	Dispositivo único no qual a humanidade se relaciona com a realidade, a qual está em formação e é formada de forma ativa e criativa pela humanidade.
Sistema adaptativo complexo (MOTLOCH; TRUEX, 2015)	Preposição teórica –conceitual	Compreende a Terra, os ecossistemas, sistema social. É sofisticado em número e profundidade de interconexões, altamente dependentes dessas interconexões para funcionalidade e dependentes da co-adaptação de partes e comportamentos para sustentar a funcionalidade completa
Sistemas Adaptativos Complexos (referente à sistemas alimentares sustentáveis)	Preposição teórica –conceitual	São sistemas distribuídos, complexos e com várias escalas que têm capacidade para se adaptar e se organizar por meio de um processo evolutivo, emergente e auto-organizado (NELSON; STROINK 2013 <i>apud</i> BLAY-PALMER; SONNINO; CUSTOT, 2016)
Sistema dinâmico (MOTLOCH; TRUEX, 2015)	Preposição teórica –conceitual	Compreende aquele que se sustentam através da regeneração e mudança ao longo do tempo.
Sistemas alimentares (SONNINO, TEGONI, DE CUNTO, 2019).	Preposição teórica – conceitual	São "as interações entre e dentro de ambientes biogeofísicos e humanos, que determinam um conjunto de atividades; as próprias atividades (da produção ao consumo); os resultados das atividades (contribuições para a segurança alimentar, segurança ambiental e bem-estar social) (ERICKSEN, 2008, p 234-235 <i>apud</i> SONNINO, TEGONI, DE CUNTO, 2019, p. 111). Tem como principal objetivo normativo a segurança alimentar, que só é alcançada com a abordagem sistêmica.
Pensamento sistêmico (SONNINO, TEGONI, DE CUNTO, 2019)	Preposição teórica – conceitual	Representa, para os sistemas alimentares, uma solução de pensamento integrado necessário para compreender questões referentes à múltiplos atores e suas conexões. A partir da evidenciação de que sistemas alimentares são complexos, o pensamento sistêmico nesses sistemas "causalidade não é necessariamente evidente, conhecida, estável e linear", demandando desvelar os "laços causais" (ALLEN; PROSPERI, 2016, p. 958 <i>apud</i> SONNINO, TEGONI, DE CUNTO, 2019, p. 111) existentes nas múltiplas variáveis do sistema.
Pensamento sistêmico e perspectiva sistêmica (SONNINO, TEGONI, DE CUNTO, 2019, p. 111)	Preposição teórica – prático	Mapeia os padrões, relacionamentos e fenômenos emergentes nos sistemas alimentares, contribuindo para reduzir as incertezas que moldam a estrutura, o funcionamento e desempenho de um sistema

Termo da RSL e Autores	Natureza	Definição
		complexo (como o de alimentos) (SONNINO, TEGONI, DE CUNTO, 2019, p. 111). Permitindo reconfigurar as relações existentes e propor mudanças políticas.
Pensamento sistêmico (BLAY-PALMER; SONNINO; CUSTOT, 2016, p. 30)	Preposição teórica – prático	Ajuda a garantir a resiliência da comunidade - ou seja, a capacidade de não apenas se recuperar, mas também "avançar" (WALSH 2002; REMMERS, 2011 <i>apud</i> BLAY-PALMER; SONNINO; CUSTOT, 2016, p. 30)
Metabolismo urbano (SONNINO, TEGONI, DE CUNTO, 2019, p. 112)	Preposição conceitual – metafórica	Processo incorporado que vincula saúde, consumo, desperdício e distribuição de recursos de maneiras profundamente íntimas e políticas. Implica, em primeiro lugar, a capacidade de ver os alimentos como um bem público multifuncional que, por sua própria natureza, aumenta a necessidade de uma abordagem política sistêmica, integrada e intersetorial (SONNINO, TEGONI, DE CUNTO, 2019, p. 112).
Soberania alimentar (SONNINO, TEGONI, DE CUNTO, 2019, abordagem do campo da geografia)	Preposição prático – conceitual	Trata-se de justiça social e do desenho de paisagens alimentares urbanas mais inclusivas, logo, não diz respeito a autossuficiência produtiva.
Soberania alimentar (BALLANTYNE-BRODIE; RAMSEY; WRIGLEY; MERONI, 2013, abordagem do design)	Preposição prático – conceitual	De modo geral, representa o acesso a todas as pessoas a alimentos que supram as necessidades para vida ativa e saudável. Consiste em reinserir e empoderar as pessoas para que desenvolvam seu próprio sistema alimentar local, ou seja as pessoas comuns voltam ao centro do sistema alimentar. Desafia designers a facilitar que as pessoas inovem o sistema alimentar local, criando liberdade.
Insegurança alimentar (BALLANTYNE-BRODIE; RAMSEY; WRIGLEY; MERONI, 2013, abordagem do design)	Preposição prático – conceitual	Representa a limitação ou incerteza sobre a disponibilidade de alimentos nutricionalmente adequados e seguros ou a capacidade de adquiri-los de modo socialmente aceitável.
Justiça alimentar (LOH; AGYEMAN, 2019)	Preposição teórica – prático	Movimento que vai além do acesso à alimentação e seus benefícios de controle do próprio sistema alimentar - também conhecimento como soberania. Aspira a transformação do sistema alimentar capitalista neoliberal, a valorização cultural, de raças e classes são a base da luta pela justiça alimentar. Combatem o racismo estrutural e institucional embutidos no próprio mercado.
Design centrado no usuário (YOONYEE; JOONSANG, 2015)	Preposição prática	Abordagem amplamente aceita para projetar produtos e serviços que presta uma extensa atenção ao entendimento das necessidades dos usuários finais, possui uma limitação óbvia, pois se concentram principalmente nos usuários finais (YOONYEE; JOONSANG, 2015).
Co-design (YOONYEE; JOONSANG, 2015)	Preposição prática	Extraí sua raiz do design centrado no usuário (SANDERS; STAPPERS, 2008 <i>apud</i> YOONYEE; JOONSANG, 2015). supera a

Termo da RSL e Autores	Natureza	Definição
		limitação do design centrado no usuário por envolver as partes interessadas no processo de design e leva em consideração as diferentes expectativas para melhorar a qualidade do design (PARDO <i>et al.</i> , 2005, SANDERS, 2002, SANDERS; STAPPERS, 2008 <i>apud</i> YOONYEE; JOONSANG, 2015).
Co-design (MARIN; ELY; VAN ZWANENBERG, 2016).	Preposição prática	Em pesquisas de sistemas alimentares transdisciplinares, enfatiza-se a necessidade de levar em consideração as prioridades, circunstâncias e entendimento de diversos atores para criar conhecimento robusto.
Coprodução (MARIN; ELY; VAN ZWANENBERG, 2016).	Preposição prática	Demanda conhecimento que seja transformador, que permita e promova mudanças sociais a partir do envolvimento das partes interessadas, considerando os diferentes tipos de conhecimento no processo de pesquisa. A co-produção exige abordagem transdisciplinar para a ciência social, para engajar produtivamente sob diversas perspectivas como: "o quê" precisa ser sustentado, "por quem" e "como".
"design atencioso" (YOONYEE; JOONSANG, 2015)	Preposição prática	Abordagem menos amplo que o co-design , mas que tem em seu núcleo o entendimento de diversas necessidades e capacidades das partes interessadas para criação de soluções e sistemas para a criação de valor compartilhado
Movimento alimentar local (YOONYEE; JOONSANG, 2015)	Preposição teórico fenomenológico – prático	Representa movimento para minimizar as milhas alimentares para reduzir as distâncias físicas e também sociais entre produtores e consumidores, que contribui para reduzir alguns danos ambientais. Além de viabilizarem melhores condições econômicas e transparentes entre produtores e consumidores.
Empresa comunitária (YOONYEE; JOONSANG, 2015)	Preposição conceitual	Trata-se de organização pertencente e controlada por uma comunidade e que realiza negócios em nome da comunidade.
Ecologia política urbana (UPE) (LOH; AGYEMAN, 2019)	Preposição teórica – conceitual	Contribuiu para análise dos processos ideológicos, políticos e econômicos (ordenações) que produzem e reproduzem injustiças ao longo do tempo e no espaço (AGYEMAN; MCENTEE, 2014; HEYNEN <i>et al.</i> , 2012 <i>apud</i> LOH; AGYEMAN, 2019). Traz análise do capitalismo em que os seres humanos e a natureza estão entrelaçados em questões de escala e relações de poder estão em primeiro plano.
Neoliberalismo (LOH; AGYEMAN, 2019)	Preposição conceitual	Fundamentado na crença de que "o bem-estar humano pode ser melhor promovido liberando liberdades e habilidades empresariais individuais dentro de uma estrutura institucional caracterizada por fortes direitos de propriedade privada, mercados livres e livre comércio" (HARVEY, 2005, p. 2 <i>apud</i> LOH; AGYEMAN, 2019). Os processos do neoliberalismo variam de acordo com o local e tempo.

Termo da RSL e Autores	Natureza	Definição
Comida zero milha (LONGO, 2016)	Preposição prática - conceitual	Método proveniente de sistemas alimentares locais, produzidas e consumidas pela própria comunidade. Contribui para reduzir ou eliminar os custos ambientais do transporte, eliminar embalagens, pesticidas (herbicidas e inseticidas) e monoculturas.
Teoria da translocalidade (BUCHAN; CLOUTIER; FRIEDMAN, 2019)	Preposição teórico - prático	Descreve as conexões entre diversos lugares e iniciativas para apoiar a mudança do sistema alimentar por meio do compartilhamento de conhecimentos e recursos (MORAGUES-FAUS & SONNINO, 2018 apud BUCHAN; CLOUTIER; FRIEDMAN, 2019). Trata-se de um movimento trans-local para compartilhar informações e práticas entre diferentes localidades como uma maneira de capacitar e incentivar iniciativas de políticas alimentares novas e eficazes e de capacitar as vozes locais em seu trabalho para efetuar mudanças na política alimentar (BUCHAN; CLOUTIER; FRIEDMAN, 2019, p. 3).
Poder (BUCHAN; CLOUTIER; FRIEDMAN, 2019, p. 8).	Preposição conceitual - prático	Capacidade, por autoridade ou influência não autorizada (liderança), de afetar uma pessoa, processo, ação ou resultado (BUCHAN; CLOUTIER; FRIEDMAN, 2019, p. 8). Considerado a principal variável que se manifesta e afetas as demais variáveis no processo social de mudança transformadora.
Convergência (de valores para mudanças incrementais transformadoras) (BUCHAN; CLOUTIER; FRIEDMAN, 2019, p. 8)	Preposição conceitual - prático	Refere-se ao ponto em que há alinhamento suficiente entre as três esferas de atores (pública, política e burocrática) e concordância em empreender ações em direção a mudanças transformadoras.
Teoria do Incrementalismo Transformativo (BUCHAN, 2017)	Preposição teórico – conceitual	A teoria do Incrementalismo Transformativo (IT) de Buchan (2017), é pautada na mudança de sistemas alimentares locais em um processo longo de acúmulo de pequenas mudanças, incrementais. Justamente porque depende da principal categoria desse processo de mudança que é o poder, e o mesmo é adquirido ao longo de um processo e está relacionado à valores, conhecimentos, práticas que influenciam os resultados locais. "O foco da TI é desenvolver a habilidade e a capacidade (poder) de desenvolver e implementar iniciativas de política alimentar ao longo do tempo em incrementos mais lentos, até que haja um alinhamento suficiente de valores e uma convergência de apoio nas esferas política, burocrática e pública. Quando esse tipo de convergência ocorre, surgem oportunidades adicionais que permitem ações mais abrangentes e ambiciosas, e o processo de mudança transformadora pode ser apressado" (BUCHAN, 2017, p. 164).
Design de serviço relacional	Preposição prático - método	Abordagem que contemplo não apenas agenciamento, co-design e participação, mas

Termo da RSL e Autores	Natureza	Definição
(BALLANTYNE-BRODIE, 2018)		ênfatiza as capacidades relacionais (trabalho em conjunto e de maneira harmoniosa nos sistemas sociais) (CAPOLA, 2007 apud BALLANTYNE-BRODIE, 2018).
Território	Preposição teórico – conceitual	Unidade de um lugar e a maneira como as pessoas agem e existem dentro dele enquanto desenvolvem um senso de pertencimento e propriedade (MERONI, 2014, p. 14 <i>apud</i> BALLANTYNE-BRODIE, 2018, p. 1033).
Cultura de design de convívio (BALLANTYNE-BRODIE, 2018)	Preposição conceitual	Formado com base nos fundamentos teóricos da teoria dos sistemas vivos, na análise de estudos de caso e em uma agência de compreensão epistemológica nos sistemas vivos. Evidencia a importância das interações humanas e da metodologia relacional (metodologia de serviços relacionais) no projeto de sistemas alimentares de convívio. Este conceito tem proposição estratégica relacional e tática para implementar intervenções de design baseadas em locais.
Design relacional (BALLANTYNE-BRODIE, 2018, p. 1042)	Preposição conceitual - prático	Representa o diálogo, a rotina, a narrativa, a política de codesign e as novas habilidades que "tecem" uma nova cultura e maneiras de operar.
Serviços relacionais (BALLANTYNE-BRODIE, 2018, p. 1042)	Preposição conceitual - prático	Abordagem humana para projetar novos sistemas, o que requer mudanças no nível da comunidade e formação de relacionamentos profundos e novas habilidades para fazer mudanças
Design tático (BALLANTYNE-BRODIE, 2018, p. 1042)	Preposição conceitual - prático	Envolve forçar fronteiras através de eventos e intervenções subversivas ou agradáveis, com o objetivo de conectar os participantes a um tópico ou habilidade de interesse . As ações táticas podem ser de curto prazo e rápidas em sua implementação, no entanto, podem levar a mudanças de cultura de longo prazo e nova infraestrutura.
Serviços relacionais (CIPOLLA; MANZINI, 2009)	Preposição conceitual - prático	Profundamente baseados em interações relacionais interpessoais, favorecendo particularmente os encontros "Eu-Tu", da estrutura interpretativa buberiana. Desafiam a maneira padrão de conceber e oferecer serviços.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da RSL.

APÊNDICE C – Roteiro da E1

Roteiro da entrevista semiestruturada, realizada no dia 29 de abril de 2019, na sede da comunidade parceira. A entrevista foi realizada com o voluntário do Slow Food, integrante do convívio Mata Atlântica, que atuou e, posteriormente, assumiu a coordenação do projeto na cidade de Florianópolis. A entrevista piloto objetivou iniciar o entendimento acerca do projeto, da sua contribuição na comunidade parceira, seus objetivos e desafios, a fim de visualizar as primeiras oportunidades de intervenção de design.

Pesquisadores da Área de Design

Roteiro para Realização de Entrevista

(Vrs01 - KarinaWNASDesign - 16.abr.19)

QUADRO DE APOIO PARA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTA
1. Agendamento da Realização da Entrevista <ul style="list-style-type: none"> Contatar, previamente por ofício, por e-mail ou Whatsapp, os entrevistados para agendar a visita; Confirmar o agendamento da visita/entrevista com antecedência de dois dias, no mínimo é recomendável;
2. Organização da Realização da Entrevista <ul style="list-style-type: none"> Preparar materiais de apoio para a realização da entrevista: gravador, caderno para registro, entre outros; Observar as orientações do quadro de apoio antes da entrevista
3. Realização da Entrevista <ul style="list-style-type: none"> Apresentar-se como aluna do curso de Doutorado em Design da UFSC e membra do NASDesign; Apresentar as intenções do Núcleo, em termos de pesquisa mais abrangentes, relacionando essas intenções com a necessidade desta entrevista; Oferecer ao entrevistador um panorama geral de como vai ser a entrevista.

IDENTIFICAÇÃO DA ENTREVISTA			
ENTREVISTADOS	Nome	Philippe Bellettini	
	Código	E1	
	Vínculo Institucional	Instituição	Slow Food e Cozinha Mãe
		Cargo/Função	Voluntário do Slow Food, integrante do Projeto Caracol junto à Comunidade Parceira
ENTREVISTADORA	Nome	Karina Pereira Weber	
	Grupo	NASDesign	
	Subgrupo	---	
	Categoria	Doutoranda	
REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA	Local	Bairro Monte Cristo, comunidade Chico Mendes, Florianópolis/SC	
	Data	29/04/2019	
	Dia da Semana	Segunda-feira	
	Horário de Início	17h18	
	Horário de Término	18h14	

Questões introdutórias:

- 1) Qual a relação de cada um de vocês com o espaço Cozinha Mãe?
- 2) Quais projetos desenvolvem no espaço? Com quais estão envolvidos?
- 3) Qual a motivação de cada um de vocês em se envolver com a Cozinha Mãe?

Blocos de Referências: Usuário, Produto e Contexto

BLOCO I – Usuário

Neste bloco, as perguntas buscam responder quem são os usuários envolvidos no projeto Cozinha Mãe; conhecer quem são os usuários envolvidos diretamente com a Educação Alimentar Infantil; compreender como são planejadas as atividades considerando os usuários; compreender se há previsto o acompanhamento de impacto dessas atividades.

1. Quem são os usuários (pessoas, atores) envolvidos?

2. Como cada grupo de usuário atua na Cozinha Mãe?
3. Com que frequência esses grupos estão presentes e atuantes na comunidade?
4. Como é pensada a participação desses usuários?
5. Quem são as pessoas alvo de atividades de Educação Alimentar na comunidade?
6. Existe estratégias para ampliação do alcance das atividades da Cozinha Mãe?
7. Conhecendo já um pouco da comunidade, com base nas experiências vividas, quais as principais potencialidades humanas que vocês percebem?
8. Quais são os principais desafios percebidos para organizar as pessoas envolvidas a fim de alcançar os objetivos da Cozinha Mãe?
9. Você teria outras informações ou comentários a acrescentar neste bloco?

BLOCO II – Produto

Neste bloco, as perguntas buscam responder sobre os produtos desenvolvidos no projeto Cozinha Mãe; compreender a complexidade de projetos e as demandas dos mesmos.

10. Educação, profissionalização e lazer são os focos de projetos a serem desenvolvidos na Cozinha Mãe. Como estão estruturados os projetos para atender a esses aspectos?
11. Quais serviços são hoje servidos pela Cozinha Mãe?
12. A Cozinha Mãe depende de serviços externos? Quais?
13. Como funcionam os eventos realizados na comunidade?
14. Como vocês avaliam a participação das pessoas nos projetos?
15. Já tendo vivido algumas experiências, quais os benefícios já observados para a comunidade dos projetos desenvolvidos e/ou em desenvolvimento? O que mudou e tem mudado na comunidade?
16. Quais são os principais desafios percebidos para elaborar, organizar e acompanhar os projetos? Quais são as principais necessidades para alcançar os objetivos dos projetos?
17. Quanto aos projetos de educação alimentar infantil, qual a avaliação atual dos mesmos?
18. Você teria outras informações ou comentário a acrescentar neste bloco?

BLOCO III – Contexto

Neste bloco, as perguntas buscam responder sobre o contexto; seu histórico e situação atual. A intenção é iniciar uma compreensão sobre as possibilidades de intervenção pelo design para potencializar a comunidade quanto à Educação Alimentar.

19. Como vocês avaliam a situação atual da Cozinha Mãe com relação aos objetivos e resultados alcançados até agora?
20. A Cozinha Mãe tem mudado a comunidade?
21. Como o espaço tem contribuído para a Educação Alimentar e profissionalização da comunidade?
22. Como tem sido realizado o diálogo do espaço com a comunidade?
23. Quais os desafios enfrentados para realizar as ações necessários ao alcance dos objetivos (com relação ao espaço, infraestrutura...)?
24. Existe estruturado um plano estratégico para cada ação pensada para os objetivos?
25. Quais as demandas de gestão observadas por vocês para o melhor funcionamento da comunidade?
26. E quanto a demandas de gestão para contribuir na Educação Alimentar?
27. Como objetivo do Projeto Caracol está a replicabilidade. Vocês avaliam que já é possível estruturar um modelo a ser replicado?
28. Você teria outras informações ou comentário a acrescentar neste bloco?

Entrevista Esp.2- Guia para roteiro de entrevista semi-estruturada

312

N o	QUESTÃO	RESPOSTA ESPERADA/CONTIDA EM DOC.	APROFUNDAMENTO	OBS
	INÍCIO BLOCO I – Usuário			
1.1	Quem são os usuários (pessoas, atores) envolvidos?	<ul style="list-style-type: none"> - Adultos - Crianças - Parceiros - Voluntários - Governo... 	<ul style="list-style-type: none"> - Qual tem sido o foco de trabalho nos projetos que estão sendo desenvolvidos? Adultos, produtores, jovens, crianças... 	
2.2	Como cada grupo de usuário atua na Cozinha Mãe?	----	<ul style="list-style-type: none"> - Essas atuações foram definidas previamente como? - Existe um acompanhamento para entender a satisfação dos usuários com suas atuações? - Os usuários são consultados para verificar se há feedback para melhorar os processos? 	
3.4	Com que frequência esses grupos estão presentes e atuantes na comunidade?	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de envolvimento da comunidade; 	<ul style="list-style-type: none"> - Existem estratégias para gerar engajamento nas pessoas? - É feita alguma documentação e acompanhamento da participação desses usuários? 	
4.	Como é pensada a participação desses usuários?	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégias de perfil de usuário - Métodos de compreensão de usuário 	<ul style="list-style-type: none"> - Foi feito algum estudo de perfil sobre os usuários? - Como eles foram ouvidos? 	
5.	Quem são as pessoas alvo de atividades de Educação Alimentar na comunidade?	<ul style="list-style-type: none"> - Educação infantil - Capacitação de adultos 	<ul style="list-style-type: none"> - Como os saberes dessas comunidades são considerados para pensar as atividades e ações? - Como é considerado o perfil do aluno? - Quantos são os alunos? - Como o aprendizado é acompanhado? - Existem turmas fechadas? - Quantas pessoas já foram educadas e/ou capacitadas? 	

Entrevista Esp.2- Guia para roteiro de entrevista semi-estruturada

313

N. o	QUESTÃO	RESPOSTA ESPERADA/CONTIDA EM DOC.	APROFUNDAMENTO	OBS
			- Como o entorno é pensado para ser impactado pela Educação Alimentar e Segurança Alimentar? - São previstas atividades de continuidade fora do espaço da Cozinha Mãe?	
6.	Existem estratégias para ampliação do alcance das atividades da Cozinha Mãe?	----		- Pensam ser possível aplicar este case em outras comunidades da região?
7.	Conhecendo já um pouco da comunidade, com base nas experiências vividas, quais as principais potencialidades humanas que vocês percebem?	- Entender a contribuição dos perfis para o funcionamento da comunidade	----	
8.	Quais são os principais desafios percebidos para organizar as pessoas envolvidas a fim de alcançar os objetivos da Cozinha Mãe?	----	----	
9.	Você teria outras informações ou comentários a acrescentar neste bloco?			
	INÍCIO BLOCO II – Produto			
10.	Educação, profissionalização e lazer são os focos de projetos a serem desenvolvidos na Cozinha Mãe. Como estão estruturados os projetos para atender a esses aspectos?	- Atribuições; - Equipe; - Processo	- Quanto aos objetivos do Projeto Caracol, como acontece a articulação com o espaço da Cozinha Mãe? - Como são feitos o planejamento e, principalmente, acompanhamento e avaliação das atividades? - Esses projetos têm articulação entre si? Se inter-relacionam de alguma maneira?	
11.	Quais serviços são hoje servidos pela Cozinha Mãe?	- Alcance de serviços - Alcance de beneficiários	----	
12.	A Cozinha Mãe depende de serviços externos? Quais?	- Políticas públicas - Recursos financeiros - Voluntários - Educação	----	
13.	Como funcionam os eventos realizados na comunidade?	----	- Quais os principais objetivos dos eventos? - Quais temáticas já abordaram? - Os eventos geram que impactos na comunidade?	

Entrevista Esp.2- Guia para roteiro de entrevista semi-estruturada

N o	QUESTÃO	RESPOSTA ESPERADA/CONTIDA EM DOC.	APROFUNDAMENTO	OBS
			- Buscam feedback da comunidade sobre os eventos?	
14.	Como vocês avaliam a participação das pessoas nos projetos?	----	Os projetos têm gerado maior envolvimento e pertencimento das pessoas com a comunidade?	
15.	Já tendo vivido algumas experiências, quais os benefícios já observados para a comunidade dos projetos desenvolvidos e/ou em desenvolvimento? O que mudou e tem mudado na comunidade?	- Impacto dos projetos	- Com relação ao desenvolvimento de materiais didáticos, o que já foi desenvolvido e como?	
16.	Quais são os principais desafios percebidos para elaborar, organizar e acompanhar os projetos? Quais são as principais necessidades para alcançar os objetivos dos projetos?	- Dificuldades, ameaças		
17.	Quanto aos projetos de educação alimentar infantil, qual a avaliação atual dos mesmos?	----	- Qual público visam atingir e como são planejadas as atividades com essa finalidade? - Onde se dão, atualmente, as atividades com esse foco? - Como estes são acompanhados? - Como são pensadas atividades interdisciplinares? - Como eles têm contribuído para uma educação holística? - As crianças e jovens são inseridos nos eventos e festas da comunidade? De que maneira?	
18.	Você teria outras informações ou comentário a acrescentar neste bloco?	----	----	
	INÍCIO BLOCO III – Contexto			
19.	Como vocês avaliam a situação atual da Cozinha Mãe com relação aos objetivos e resultados alcançados até agora?	----	----	
20.	A Cozinha Mãe tem mudado a comunidade?	- Impacto	- Que experiências esse espaço tem viabilizado? - As experiências estão de acordo com a missão?	

Entrevista Esp.2- Guia para roteiro de entrevista semi-estruturada

315

N. o	QUESTÃO	RESPOSTA ESPERADA/CONTIDA EM DOC.	APROFUNDAMENTO	OBS
			- O que vocês pensam ser necessário para que a Cozinha Mãe consiga ter maior impacto na comunidade e entorno?	
21.	Como o espaço tem contribuído para a Educação Alimentar e profissionalização da comunidade?	----	- O que falta para contribuir mais e com mais atividades em termos de gestão?	
22.	Como tem sido realizado o diálogo do espaço com a comunidade?	----	- Esse diálogo recebe tratamento, gestão?	
23.	Quais os desafios enfrentados para realizar as ações necessários ao alcance dos objetivos (com relação ao espaço, infraestrutura...)?	- Dificuldades, ameaças	----	
24.	Existe estruturado um plano estratégico para cada ação pensada para os objetivos?	----	----	
25.	Quais as demandas de gestão observadas por vocês para o melhor funcionamento da comunidade?	----	----	
26.	E quanto a demandas de gestão para contribuir na Educação Alimentar?	----	----	
27.	Como objetivo do Projeto Caracol está a replicabilidade. Vocês avaliam que já é possível estruturar um modelo a ser replicado?		- O que é observado como pontual para a replicabilidade até o momento?	
28.	Você teria outras informações ou comentário a acrescentar neste bloco?	----	----	

APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TSLE)

Este foi o modelo de TSLE utilizado para a entrevista semi-estruturada.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO (CCE)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN
NÚCLEO DE ABORDAGEM SISTÊMICA DO DESIGN (NASDESIGN)

UFSC pós-ufsc design CNPq NASD

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidada/o a colaborar com a pesquisa de doutorado cujo tema é a contribuição da Gestão de Design com abordagem sistêmica para a inovação social em sistemas alimentares comunitários e urbanos. Essa pesquisa tem como título inicial *Plataforma habilitante para guiar ações de atores na gestão tática em comunidades produtoras de alimentos locais visando inovação social*.

Vale destacar que a pesquisa se encontra em estágio inicial, onde a pesquisadora está realizando um levantamento de dados que auxilie na compreensão sobre as possibilidades de aplicação e possíveis contribuições da Gestão de Design com abordagem sistêmica para criação de um conjunto estruturado de ferramentas que auxiliem na atuação de atores externos em comunidades que desejam se desenvolver a partir do alimento, contribuindo para sistemas alimentares comunitários. Nesse sentido, as ferramentas pretendem contribuir para melhorar as relações sociais (entendendo necessidades, motivações, conhecimentos prévios, demandas) e apoio de sucesso eficaz desses sistemas (com método de avaliação e acompanhamento dos alcances).

Caso aceite participar da pesquisa, você será solicitada/o a **responder questionário(s) e/ou participar de entrevista(s) e/ou momentos de interação social em espaços on-line**. Além disso, se possível, você poderá **disponibilizar documentos relacionados ao tema que possam vir a auxiliar, em alguma medida, nossa pesquisa**.

Os responsáveis por esta pesquisa são a aluna de doutorado **Karina Pereira Weber**, a qual você poderá contatar a qualquer momento pelo telefone (48) 99125-8765 e e-mail karinaweber.rs@gmail.com, e seu orientador, **Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo**, professor do Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Santa Catarina, coordenador do Núcleo de Abordagem Sistêmica do Design, ao qual a pesquisa é vinculada.

Todas as suas dúvidas em relação à investigação podem ser esclarecidas a qualquer momento (antes, durante e/ou depois da pesquisa).

As informações coletadas serão divulgadas mediante codificação, de modo a preservar a identidade dos sujeitos da pesquisa. As informações obtidas serão analisadas e divulgadas somente quando os sujeitos participantes autorizarem. Os resultados serão publicados/divulgados em trabalhos acadêmicos (Tese de Doutorado e artigos científicos) em desenvolvimento no âmbito do PPGDEG/UFSC. Também, almeja-se com esta entrevista (ou demais formas de coleta de dados) a sua publicação, mediante contato direto com a/o participante, sendo que esta poderá envolver a identificação das/os envolvidos.

A sua participação é voluntária e não é previsto nenhum risco e/ou desconforto a você. Contudo, é importante ponderar sobre a necessidade de se considerar (sempre) a existência de riscos intrínsecos à pesquisa. Sempre há risco; mesmo que não intencional, de quebra do sigilo. Incluem-se ainda agravos imediatos ou tardiamente decorrentes de possíveis danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual do ser humano, em qualquer fase de uma pesquisa e dela decorrentes.

Caso não queira mais fazer parte da pesquisa, você poderá desistir a qualquer momento. Para isso, basta nos contatar através do telefone e e-mail disponibilizados acima.

Declaração do(a) participante/informante (sujeito de pesquisa)

Após a leitura do acima exposto, declaro estar suficientemente informada/o a respeito do Projeto de Pesquisa que tem como título inicial *Plataforma habilitante para guiar ações de atores na gestão tática em comunidades produtoras de alimentos locais visando inovação social*, e objetivo prático desenvolver um conjunto estruturado de ferramentas que contribua no processo e performance do Projeto Caracol (PC), idealizado e realizado pelo coletivo multidisciplinar Slow Food Brasil Educação junto às comunidades por ele beneficiadas. Afirmando ter

*Este termo foi elaborado de acordo com orientações do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC;

discutido com a pesquisadora Karina Pereira Weber sobre os detalhes dos pontos expostos neste termo, permitindo a coleta de informações de minha parte mediante a utilização de entrevistas, questionários e/ou momentos de interação social em espaços on-line. Declaro também estar esclarecido acerca dos propósitos do estudo, dos procedimentos a serem realizados, das garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Afirmando que minha participação é isenta de despesas e que tenho garantia, de parte dos pesquisadores, de acesso à documentação referente a este projeto quando assim o desejar e da possibilidade de retirada do meu consentimento de utilização das informações, sem penalidades ou prejuízos. Para finalizar, declaro concordar voluntariamente em participar deste estudo.

Florianópolis, 21 de novembro de 2019.

Philip B. B. de Brito

Assinatura do sujeito de pesquisa

Nome completo: Philip Belletini Belmont de Brito
Identificação: 004.126.543-11

Declaração do pesquisador

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste sujeito de pesquisa, ou representante legal, para sua participação neste estudo.

Florianópolis, 21 de novembro de 2019.

Karina Weber

Assinatura do pesquisador responsável

APÊNDICE E – Questionário aos agentes estratégicos



pós-graduação
design

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO (CCE)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN
NÚCLEO DE ABORDAGEM SISTÊMICA DO DESIGN (NASDESIGN)



N A
S D

Esta entrevista é vinculada à pesquisa de doutorado da estudante Karina Pereira Weber, sob orientação do prof. Dr. Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo. Ao receber este roteiro com as perguntas, você concordou em participar da pesquisa como entrevistada(o). Todas as suas dúvidas podem ser esclarecidas pelos meios fornecidos no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado por você.

Você está recebendo via Whatsapp e pode responder por áudio ou texto, da forma que ficar mais conveniente para você, apenas pedimos que a sequência seja respeitada, ao ler a pergunta responda-la, de preferência sem olhar as perguntas seguintes. Pedimos que as respostas sejam enviadas em um prazo de uma semana, se possível. Desde já, agradecemos a sua participação e contribuição com a pesquisa.

Perguntas:

1. Quais características você considera importante que um ativista possua para atuar no Slow Food?
2. De que modo essas características podem florescer e serem amadurecidas?
3. O Slow Food possui, enquanto movimento, sua própria filosofia e valores. Como você acredita que seja a melhor maneira de comunica-los às comunidades do alimento e comunidades parceiras?
 - 3.1 E como compreende as contribuições da filosofia e valores do Slow Food para as comunidades do alimento?
 - 3.2 E como podem orientar uma transformação socioambiental?
4. De quais maneiras vê possível a explicação dos valores e filosofia Slow Food?
 - 4.1 Você acredita que haja uma atualização dos conhecimentos e filosofias do Slow Food a partir das interações nas comunidades? Se sim, poderia explicar como você acha que seja possível essa atualização?
5. Como contribuir, por meio das atuações do Slow Food, para que as comunidades possam incorporar valores e filosofia do movimento?
6. Como vocês percebem que as comunidades do alimento se apropriam dos valores e filosofia do Slow Food?
 - 6.1 Você considera que essa apropriação possa ajudar para se tornarem mais autônomas e perdurarem? Se sim, como você entende que ocorra essa apropriação e a relação dela para a autonomia das comunidades?
7. Para você, qual a importância dessas comunidades para representar os valores e filosofia do Slow Food e contribuir nas suas disseminações?
8. E como você vê a relação do Projeto Caracol para contribuir com a disseminação dos valores e filosofia e como um caminho de orientação das comunidades para a transformação socioambiental a partir do alimento?
 - 8.1 Em quais sentidos você acha importante acompanhar os projetos que são realizados nas comunidades?

APÊNDICE F – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) enviado aos respondentes do questionário



pós-graduação
design

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO (CCE)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN
NÚCLEO DE ABORDAGEM SISTÊMICA DO DESIGN (NASDESIGN)



N A
S D

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO Entrevista

Você está sendo convidado(a) a colaborar com a pesquisa de doutorado intitulada inicialmente: *"Instrumentos Estratégicos Habilitantes para orientar ações de Agentes de Mudança em Comunidades do Alimento visando Inovação Social"*. Essa pesquisa tem como foco compreender como a gestão de design com abordagem sistêmica pode contribuir para habilitar agentes de mudança no alcance de soluções significativas e socialmente inovadoras em comunidades do alimento.

Os responsáveis por esta pesquisa são: Karina Pereira Weber, estudante de doutorado, a qual você poderá contatar a qualquer momento pelo telefone (48) 99125-8765 e e-mail karinaweber.rs@gmail.com, e seu orientador, Prof. Dr. Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo, coordenador do Núcleo de Abordagem Sistêmica do Design, ao qual a pesquisa é vinculada. Ambos vinculados ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Santa Catarina.

Os sistemas alimentares possuem grande complexidade, dentre os elementos que caracterizam tal complexidade, se dá o número de pessoas envolvidas para tornar estes sistemas em pleno funcionamento. Essa pesquisa especificamente visa olhar para a figura dos "agentes de mudança", que são aqui entendidos como aqueles que realizam atividades junto as comunidades do alimento e vão apoiando a implementação de projetos de mudança, criando novos modelos de sistemas alimentares mais sustentáveis (ALTUNA; DELL'ERA; LANDONI; VERGANTI, 2017)¹. Consideramos que os ativistas do Slow Food representam essa figura, tal qual proposto pelos autores supracitados. Por isso, você está sendo intencionalmente convidado(a) a participar desta pesquisa.

A coleta de dados será efetuada por meio de entrevista buscando captar o entendimento do(a) entrevistado(a) sobre a contribuição de projetos realizados pelos ativistas, como o Projeto Caracol, realizado pelo Grupo de Trabalho Slow Food Brasil Educação, para realizar os objetivos estratégicos do movimento Slow Food Brasil como um todo.

Com a sua participação, você está contribuindo para que possamos aprofundar nossos conhecimentos sobre os modos de contribuição da Gestão de Design com Abordagem Sistêmica para Inovação Social em sistemas alimentares comunitários.

Aceitando participar da pesquisa, você poderá eventualmente ser solicitado(a) a responder questionário(s) e/ou participar de momentos de interação social em espaços virtuais, conforme andamento da pesquisa. Além disso, se possível, você poderá disponibilizar documentos relacionados ao tema que possam vir a auxiliar, em alguma medida, nossa pesquisa.

As informações coletadas serão divulgadas mediante codificação, de modo a preservar a identidade dos sujeitos da pesquisa, garantindo seu anonimato. As informações obtidas serão analisadas e divulgadas, mediante as condições estabelecidas neste termo, e devidamente consentidas pelos(as) participantes. Os resultados serão publicados/divulgados em trabalhos acadêmicos (Tese de Doutorado e artigos científicos) em desenvolvimento no âmbito do PPGDEG/UFSC.

Caso não queira mais fazer parte da pesquisa, você poderá desistir a qualquer momento. Para isso, basta nos contatar através do telefone e e-mail disponibilizados acima.

A sua participação é voluntária e não é previsto nenhum custo, risco e/ou desconforto a você. Contudo, é importante ponderar sobre a possibilidade de riscos intrínsecos à pesquisa. Como agravos imediatos ou tardiamente decorrentes de possíveis danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual do ser humano, em qualquer fase de uma pesquisa e dela decorrentes.

A partir dos resultados obtidos na pesquisa, você poderá utilizar as sugestões, as recomendações e o

¹ ALTUNA, Naiara; DELL'ERA, Claudio; LANDONI, Paolo; VERGANTI, Roberto. Developing radically new meanings through the collaboration with radical circles: Slow Food as a platform for envisioning innovative meanings. *European Journal of Innovation Management*. v. 20. n. 2. p. 269-290. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2015-0045>. Acesso em: 2 out. 2019.

*Este termo foi elaborado de acordo com orientações do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC;

conjunto de ferramentas propostos pelos pesquisadores para apoiar as ações nas comunidades do alimento, visando melhorar os processos de implementação de projetos de mudança em sistemas alimentares comunitários.

Todas as suas dúvidas em relação à investigação podem ser esclarecidas a qualquer momento (antes, durante e/ou depois da pesquisa).

Declaração do(a) participante/informante (sujeito de pesquisa)

Após a leitura do acima exposto, declaro estar suficientemente informada/o a respeito da Pesquisa que tem como título inicial "*Instrumentos Estratégicos Habilitantes para orientar ações de Agentes de Mudança em Comunidades do Alimento visando Inovação Social*", e objetivo aplicado de desenvolver um conjunto estruturado de ferramentas que contribua na atuação de agentes de mudança em comunidades do alimento. Afirmando ter discutido com a pesquisadora Karina Pereira Weber sobre os detalhes dos pontos expostos neste termo, permitindo a coleta de informações de minha parte mediante a utilização de entrevistas, questionários e/ou momentos de interação social em espaços on-line. Declaro também estar esclarecido acerca dos propósitos do estudo, dos procedimentos a serem realizados, das garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Afirmando que minha participação é isenta de despesas e que tenho garantia, de parte dos pesquisadores, de acesso à documentação referente a este projeto quando assim o desejar e da possibilidade de retirada do meu consentimento de utilização das informações, sem penalidades ou prejuízos. Para finalizar, declaro concordar voluntariamente em participar deste estudo.

Florianópolis, _____ de 2020.

Assinatura do sujeito de pesquisa

Nome completo:

CPF:

Declaração do pesquisador

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste sujeito de pesquisa, ou representante legal, para sua participação neste estudo.

Florianópolis, 30 de junho de 2020.

Karina Weber
Assinatura do pesquisador responsável
RG. 10 93635711

APÊNDICE G – Roteiro para Entrevista Coletiva com Agentes táticos-operacionais

SUJEITOS: <i>Coordenadores do Projeto Caracol</i>		
CLASSIFICAÇÃO-TEÓRICA: <i>Agente-Táticos-Operacionais</i>		
TEMPO PREVISTO: <i>2h</i>		
OBJETIVO: Compreender os desafios da coleta de necessidades locais e adaptação para o planejamento de ações locais		
CÓDIGO: <i>EntCol-1</i>		
Questões	Aprofundamentos	Respostas esperadas
Iniciar apresentando as imagens que foram resultados da fase exploratória da pesquisa. Abrir para perguntas, comentários.		
Pergunta quebra-gelo: Contem a história de como vocês começaram a desenvolver projetos com comunidades do alimento. Quais as experiências foram mais positivas e quais foram mais negativas?		
Questões	Aprofundamentos	Respostas esperadas
1. O projeto caracol visou a transformação socioambiental para educar e proporcionar emancipação de forma atraente. O que motivou vocês a criar o projeto?	1.1 Como vocês vêm a contribuição do projeto para o fortalecimento de sistemas alimentares sustentáveis? 1.2 E com relação a emancipação, como vocês acham que o projeto contribui para desenvolver autonomia da comunidade? 1.3 Vocês costumam criar projetos no Grupo Educação e aplicar em diferentes comunidades? Comentem sobre esse formato e se há chances de novas “rodadas”.	Objetivos que querem alcançar Frequência de práticas em comunidades
2. Vocês poderiam comentar como foi realizado o levantamento das necessidades em cada comunidade que o projeto aconteceu?	2.1 Quantas pessoas foram consultadas da comunidade? 2.2 Como foram mobilizadas para participar do projeto?	Entender os desafios que é lidar com comunidades do alimento pela perspectiva dos agentes de mudança. Isso contribui como dados de relatos para outras pesquisas que queiram trabalhar nesses contextos.
3. Vocês poderiam relatar como fizeram a	3.1 Como foi o processo de adaptação do projeto às	Entender como eles organizaram o levantamento de dados para

<p>transposição dessas necessidades para o planejamento de ações locais em cada comunidade?</p>	<p>necessidades de cada contexto ao plano de ação? 3.2 Nesse processo de adaptação, a comunidade foi envolvida? 3.3 Agora que o projeto já aconteceu, o que vocês consideram que poderia ter facilitado o seu funcionamento?</p>	<p>transpor o projeto geral a cada contexto.</p>
<p>4. Quais os principais desafios percebidos para executar um projeto como o Caracol?</p>	<p>4.1 Com relação a recepção das comunidades, como elas receberam o projeto? 4.2 E os desafios no desenvolvimento e gestão do projeto, quais podem ser considerados? 4.3 Com relação a realização, vocês tinham infraestrutura suficiente? Como foi para realizar o projeto?</p>	<p>Entender as oportunidades</p>
<p>5. Esses desafios são percebidos e sentidos em outros projetos ou ações do GT Educação, ou de vocês enquanto ativistas?</p>		<p>Aqui poderá se observar questões que são recorrentes e podem ser crônicas e em que o Design poderia atuar.</p>
<p>DESAFIOS – TÁTICO-OPERACIONAIS</p>		
<p>6. Poderiam relatar como pensaram a participação dos ativistas e a relação deles para alcançar os objetivos do projeto?</p>	<p>6.1 Qual o número de ativistas envolvidos em cada comunidade?</p>	<p>Mapeamento dos voluntários</p>
<p>7. Depois de convidados, como foi explicado aos sobre o projeto?</p>	<p>7.1 Quantas reuniões eram feitas para tratar do projeto? 7.2 Qual a periodicidade com que vocês se reuniam e como eram as reuniões?</p>	

<p>8. Com relação a comunidade envolvida, como vocês entendem a integração e envolvimento dela para o sucesso do projeto?</p>	<p>8.1 E qual a importância dos ativistas nesse papel de integração com a comunidade?</p>	
<p>9. Com relação aos objetivos, como vocês pensaram em avaliar os resultados alcançados?</p>	<p>9.1 O que foi considerado importante avaliar? 9.2 Nos momentos de avaliação e discussão sobre as atividades, quem foi envolvido (comunidade, lideranças...)?</p>	
<p>10. Qual a importância de levar os relatos desse projeto à Associação e ao Conselho?</p>	<p>10.1 Como eram realizadas essas comunicações? 10.2 Vocês se sentiram apoiados?</p>	<p>Entender a conexão do projeto com o nível estratégico.</p>
<p>11. Por fim, se vocês fossem elencar um principal desafio para o sucesso de projeto dessa dimensão, o que seria?</p>		

APÊNDICE H – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido enviado aos entrevistados na Entrevista Coletiva

O termo foi enviado através de um Formulário elaborado na Plataforma Google Forms, constando as seguintes informações:

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO*

Você está sendo convidado(a) a colaborar com a pesquisa de doutorado intitulada inicialmente: “Instrumentos Estratégicos Habilitantes para orientar ações de Agentes de Mudança em Comunidades do Alimento visando Inovação Social”. Essa pesquisa tem como foco compreender como a gestão de design com abordagem sistêmica pode contribuir para habilitar agentes de mudança no alcance de soluções significativas e socialmente inovadoras em comunidades do alimento.

Os responsáveis por esta pesquisa são: Karina Pereira Weber, CPF: 020.308.380-63, estudante de doutorado, a qual você poderá contatar a qualquer momento pelo telefone (48) 99125-8765 e e-mail karinaweber.rs@gmail.com, e seu orientador, Prof. Dr. Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo, coordenador do Núcleo de Abordagem Sistêmica do Design, ao qual a pesquisa é vinculada. Ambos vinculados ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Santa Catarina.

Os sistemas alimentares possuem grande complexidade, dentre os elementos que caracterizam tal complexidade, se dá o número de pessoas envolvidas para tornar estes sistemas em pleno funcionamento. Essa pesquisa especificamente visa olhar para a figura dos “agentes de mudança”, que são aqui entendidos como aqueles que realizam atividades junto as comunidades do alimento e vão apoiando a implementação de projetos de mudança, criando novos modelos de sistemas alimentares mais sustentáveis (ALTUNA; DELL'ERA; LANDONI; VERGANTI, 2017)**. Consideramos que os ativistas do Slow Food representam essa figura, tal qual proposto pelos autores supracitados. Por isso, você está sendo intencionalmente convidado(a) a participar desta pesquisa.

A coleta de dados será efetuada por meio de entrevistas coletivas semiestruturadas buscando captar as percepções sobre a realização de projetos em comunidades do alimento a partir da experiência no Projeto Caracol, idealizado e realizado pelo Grupo de Trabalho Slow Food Brasil Educação. As entrevistas coletivas objetivam o diálogo interativo junto aos coordenadores do projeto de modo a facilitar uma discussão e reflexão coletivas. Como os participantes vivem em cidades distintas, essa entrevista coletiva será por meio do Google Meet, e será feita a gravação apenas para registro da coleta de dados, garantindo o total sigilo das filmagens, que estarão sob responsabilidade dos pesquisadores. Esse procedimento é para possibilitar a transcrição dos relatos que sejam pertinentes aos interesses da pesquisa, mas sem identificar os participantes nas falas.

Com a sua participação, você está contribuindo para que possamos aprofundar nossos conhecimentos sobre os modos de contribuição da Gestão de Design com Abordagem Sistêmica para Inovação Social em sistemas alimentares comunitários.

Aceitando participar da pesquisa, você poderá eventualmente ser solicitado(a) a responder

questionário(s) e/ou participar de momentos de interação social em espaços virtuais, conforme andamento da pesquisa. Além disso, se possível, você poderá disponibilizar documentos relacionados ao tema que possam vir a auxiliar, em alguma medida, nossa pesquisa.

As informações coletadas serão divulgadas mediante codificação, de modo a preservar a identidade dos sujeitos da pesquisa, garantindo seu anonimato. As informações obtidas serão analisadas e divulgadas, mediante as condições estabelecidas neste termo, e devidamente consentidas pelos(as) participantes. Os resultados serão publicados/divulgados em trabalhos acadêmicos (Tese de Doutorado e artigos científicos) em desenvolvimento no âmbito do PPGDEG/UFSC.

Caso não queira mais fazer parte da pesquisa, você poderá desistir a qualquer momento. Para isso, basta nos contatar através do telefone e e-mail disponibilizados acima.

A sua participação é voluntária e não é previsto nenhuma compensação financeira pela participação, risco e/ou desconforto a você. Contudo, é importante ponderar sobre a possibilidade de riscos intrínsecos à pesquisa. Como agravos imediatos ou tardiamente decorrentes de possíveis danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual do ser humano, em qualquer fase de uma pesquisa e dela decorrentes.

A partir dos resultados obtidos na pesquisa, você poderá utilizar as sugestões, as recomendações e o conjunto de ferramentas propostos pelos pesquisadores para apoiar as ações nas comunidades do alimento, visando melhorar os processos de implementação de projetos de mudança em sistemas alimentares comunitários. Todas as suas dúvidas em relação à investigação podem ser esclarecidas a qualquer momento (antes, durante e/ou depois da pesquisa).

Declaração do(a) participante/informante (sujeito de pesquisa)

Após a leitura do acima exposto, declaro estar suficientemente informada/o a respeito da Pesquisa que tem como título inicial “Instrumentos Estratégicos Habilitantes para orientar ações de Agentes de Mudança em Comunidades do Alimento visando Inovação Social”, e objetivo aplicado de desenvolver um conjunto estruturado de ferramentas que contribua na atuação de agentes de mudança em comunidades do alimento. Afirmando ter discutido com a pesquisadora Karina Pereira Weber sobre os detalhes dos pontos expostos neste termo, permitindo a coleta de informações de minha parte mediante a utilização de entrevistas, questionários e/ou momentos de interação social em espaços on-line. Declaro também estar esclarecido acerca dos propósitos do estudo, dos procedimentos a serem realizados, das garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Afirmando que minha participação é isenta de despesas e que tenho garantia, de parte dos pesquisadores, de acesso à documentação referente a este projeto quando assim o desejar e da possibilidade de retirada do meu consentimento de utilização das informações, sem penalidades ou prejuízos. Para finalizar, declaro concordar voluntariamente em participar deste estudo.

* Este termo foi elaborado de acordo com orientações do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC.

** ALTUNA, Naiara; DELL'ERA, Claudio; LANDONI, Paolo; VERGANTI, Roberto. Developing radically new meanings through the collaboration with radical circles: Slow Food as a platform for envisioning innovative meanings. *European Journal of Innovation Management*. v. 20. n. 2. p. 269-290. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2015-0045>. Acesso em: 2 out. 2019.

Nome completo, sem abreviação, da(o) participante*:

CPF da(o) participante*:

Ao clicar no botão abaixo de "ENVIAR", você concorda em participar da pesquisa nos termos deste TCLE. Caso não concorde em participar, apenas feche essa página no seu navegador.

APÊNCICE I – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ENVIADO AOS PARTICIPANTES DOS SEMINÁRIOS

O termo foi enviado através de um Formulário elaborado na Plataforma Google Forms, constando as seguintes informações:

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO*

Convite de participação

Você está sendo convidado(a) a colaborar com a pesquisa de doutorado intitulada inicialmente: “Instrumentos Estratégicos Habilitantes para orientar ações de Agentes de Mudança em Comunidades do Alimento visando Inovação Social”. Essa pesquisa tem como foco compreender como a gestão de design com abordagem sistêmica pode contribuir para habilitar agentes de mudança no alcance de soluções significativas e socialmente inovadoras em comunidades do alimento.

Os responsáveis por esta pesquisa são: Karina Pereira Weber, CPF: 020.308.380-63, estudante de doutorado, a qual você poderá contatar a qualquer momento pelo telefone (48) 99125-8765 e e-mail karinaweber.rs@gmail.com, e seu orientador, Prof. Dr. Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo, CPF: 287.097.641-00, coordenador do Núcleo de Abordagem Sistêmica do Design, ao qual a pesquisa é vinculada. Ambos vinculados ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Santa Catarina.

Os sistemas alimentares possuem grande complexidade, dentre os elementos que caracterizam tal complexidade, se dá o número de pessoas envolvidas para tornar estes sistemas em pleno funcionamento. Essa pesquisa especificamente visa olhar para a figura dos “agentes de mudança”, que são aqui entendidos como aqueles que realizam atividades junto as comunidades do alimento e vão apoiando a implementação de projetos de mudança, criando novos modelos de sistemas alimentares mais sustentáveis (ALTUNA; DELL'ERA; LANDONI; VERGANTI, 2017)**. Consideramos que os(as) ativistas do Slow Food representam essa figura, tal qual proposto pelos autores supracitados. Por isso, você está sendo intencionalmente convidado(a) a participar desta pesquisa, sendo um(a) dos(as) integrantes do Workshop.

Com a sua participação, você está contribuindo para que possamos aprofundar nossos conhecimentos sobre os modos de contribuição da Gestão de Design com Abordagem Sistêmica para Inovação Social em sistemas alimentares comunitários.

Aceitando participar da pesquisa, você poderá eventualmente ser solicitada/o a responder questionário(s) e/ou participar de entrevista(s) e/ou momentos de interação social em espaços virtuais, conforme andamento da pesquisa. Além disso, se possível, você poderá disponibilizar documentos relacionados ao tema que possam vir a auxiliar, em alguma medida, nossa pesquisa.

As informações coletadas serão divulgadas mediante codificação, de modo a preservar a identidade dos sujeitos da pesquisa, garantindo seu anonimato. As informações obtidas serão analisadas e divulgadas, mediante as condições estabelecidas neste termo, e devidamente consentidas pelos(as) participantes. Os resultados serão publicados/divulgados em trabalhos acadêmicos (Tese de Doutorado e artigos científicos) em desenvolvimento no âmbito do PPGDEG/UFSC.

Caso não queira mais fazer parte da pesquisa, você poderá desistir a qualquer momento. Para isso, basta nos contatar através do telefone e e-mail disponibilizados acima.

A sua participação é voluntária e não é previsto nenhum custo, risco e/ou desconforto a você. Contudo, é importante ponderar sobre a possibilidade de riscos intrínsecos à pesquisa. Como agravos imediatos ou tardiamente decorrentes de possíveis danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual do ser humano, em qualquer fase de uma pesquisa e dela decorrentes.

A partir dos resultados obtidos na pesquisa, você poderá utilizar as sugestões, as recomendações e o conjunto de ferramentas propostos pelos pesquisadores para apoiar as ações nas comunidades do alimento, visando melhorar os processos de implementação de projetos de mudança em sistemas alimentares comunitários.

Nas próximas seções serão apresentados: Objetivo do Workshop, Formato dos encontros do Workshop, Explicação sobre Registro em filmagem, Declaração do(a) participante (sujeito de pesquisa) e consentimento.

Agradecemos a sua participação e contribuição com esta pesquisa!

O presente trabalho está sendo realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

* Este termo foi elaborado de acordo com orientações do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC

** ALTUNA, Naiara; DELL'ERA, Claudio; LANDONI, Paolo; VERGANTI, Roberto. Developing radically new meanings through the collaboration with radical circles: Slow Food as a platform for envisioning innovative meanings. *European Journal of Innovation Management*. v. 20. n. 2. p. 269-290. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2015-0045>. Acesso em: 2 out. 2019.

Do objetivo do Workshop

O Workshop, previsto para ser desenvolvido em cinco encontros, visa compreender as experiências dos(as) ativistas do Slow Food em um projeto já realizado, neste caso o Projeto Caracol, de modo a levantar os desafios encontrados que podem ser apoiados com métodos e ferramentas de design. O Workshop é um modelo de formato de coleta de dados que possibilita interação entre os participantes, facilitando o processo de construção de ideias, reflexão e criatividade de modo colaborativo. Por meio dos encontros promovidos pelo workshop, ao final da pesquisa, objetiva-se o desenvolvimento de um conjunto estruturado de ferramentas para apoiar a atuação dos ativistas nas comunidades do alimento.

Formato dos encontros do Workshop

Datas e horários serão sugeridos pelos pesquisadores, adequando-se ao que ficar melhor para o maior número de participantes. Os encontros têm previsão de duração de 2h, em média. Vale destacar que para o bom andamento, espera-se contar com oito participantes em cada encontro, pelo menos.

Dada a situação de pandemia, onde a segurança de todos deve ser preservada, faremos esses encontros virtualmente, em uma sala criada pela pesquisadora que fará o convite diretamente a cada participante, enviando o link de participação do encontro virtual. O formato de encontro poderá mudar após a situação pandêmica estar estabilizada. Mas, toda e qualquer mudança será previamente comunicada e acordada entre pesquisadores e participantes.

Todas as suas dúvidas em relação à investigação podem ser esclarecidas a qualquer momento (antes, durante e/ou depois da pesquisa).

Registro em filmagem

Será feita a gravação dos encontros a fins de registro das coletas de dados, garantindo o total sigilo das filmagens, que estarão sob responsabilidade dos pesquisadores e apenas por eles serão acessadas. Esse procedimento é para possibilitar a transcrição dos relatos que sejam pertinentes aos interesses da pesquisa, mas sem identificar os participantes nas falas.

Declaração do(a) participante (sujeito de pesquisa)

Após a leitura das seções anteriores, declaro estar suficientemente informada/o a respeito da Pesquisa que tem como título inicial “Instrumentos Estratégicos Habilitantes para orientar ações de Agentes de Mudança em Comunidades do Alimento visando Inovação Social”, e objetivo aplicado de desenvolver um conjunto estruturado de ferramentas que contribua na atuação de agentes de mudança em comunidades do alimento. Afirmando ter discutido com a pesquisadora Karina Pereira Weber sobre os detalhes dos pontos expostos neste termo, permitindo a coleta de informações de minha parte mediante a utilização de entrevistas, questionários e/ou momentos de interação social em espaços on-line. Declaro também estar esclarecido acerca dos propósitos do estudo, dos procedimentos a serem realizados, das garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Afirmando que minha participação é isenta de despesas e que tenho garantia, de parte dos pesquisadores, de acesso à documentação referente a este projeto quando assim o desejar e da possibilidade de retirada do meu consentimento de utilização das informações, sem penalidades ou prejuízos. Para finalizar, declaro concordar voluntariamente em participar deste estudo.

Nome completo, sem abreviação, da(o) participante:

CPF da(o) participante:

CONSENTIMENTO

Ao clicar no botão abaixo de "ENVIAR", você concorda em participar da pesquisa nos termos deste TCLE. Caso não concorde em participar, apenas feche essa página no seu navegador.

**APÊNDICE J – Instrumento adotado no Seminário 1, contendo roteiro da entrevista
semiestruturada e plano de uso das ferramentas aplicadas para coleta de dados**

INSTRUMENTO	DESCRIÇÃO E OBJETIVO
Mapeamentos meus	Contextualizar sobre a pesquisa e minhas primeiras análises, de modo que consigam acompanhar a direção da pesquisa e para ser um momento de abertura, onde eu exponho minhas ideias para que se sintam à vontade para fazer o mesmo.
Entrevista coletiva [Processo – relacional – interface Projeto- Comunidade]	Compreender os tipos de habilidades são importantes para autonomia, atratividade, transformação socioambiental.
	Questões
	1. Para vocês, como foi participar do Projeto Caracol? O que ele representou? <i>Em uma frase, cada um, de forma sucinta.</i>
	2. Para vocês, qual a relação do Projeto Caracol, enquanto projeto idealizado por membros do Slow Food, em contribuir para uma transformação socioambiental por meio das atividades propostas?
	3. Quais habilidades vocês consideram possíveis que a comunidade desenvolva a partir do projeto Caracol? <i>Escrever no chat.</i> 3.1 E quais vocês acham mais importantes?
	4. Vocês podem escrever aqui no chat também se acham, na opinião de vocês, que a comunidade tinha conhecimentos prévios sobre os princípios e sobre a filosofia do Slow Food?
	5. Quais desafios vocês perceberam para realizar o projeto?
	6. Para vocês, a rotatividade de integrantes no projeto significou algo?
	7. Diante de uma comunidade bastante ativa, cozinha comunitária, horta escolar, desejo de implementar horta urbana, compostagem, ou seja, um sistema amplo, como vocês se viram ao trabalhar e orientar o projeto diante dessa abrangência e complexidade?
	8. O que vocês acham que motiva os moradores (menos envolvidos com as questões de uma liderança comunitária) a participar de projetos como esse?
9. Vocês consideram que a comunidade conseguiu entender e seguir o planejamento estratégico participativo? <i>(Pode ser no chat)</i>	
10. Enquanto convívio, com pessoas que atuam coletivamente, quais aspectos vocês acham importante considerar para avaliar o projeto para entender os reais efeitos nas comunidades?	
Grau de envolvimento dos agentes dos agentes [Pessoas]	11. Compreender as relações mais relevantes para o sucesso de projetos, e quais são as mais desafiadoras.
	Questões
	Usando o mapa de Stakeholders Pedir para que relacionem os agentes previamente mapeados, apontando os principais a serem atraídos e explicarem por que das escolhas. VALIDAR USO DOS TERMOS SUGERIDOS NA FERRAMENTA
	No chat: Com base na prática, com quais desses agentes foi mais difícil interagir e manter uma boa relação? 11.1 Vocês podem escrever aqui no chat motivos que podem ter ocasionado dificuldade de interação?
	NO QUADRO DE TROCA DE VALORES Quais momentos consideram primordiais contar com a participação da comunidade? Em quais sentidos?
Pergunta final	Procurar sistematizar as discussões na SOWT para melhorar a situação crítica apontada como de maior influência nos resultados desejados (elencar um “problema” a ser buscada a solução significativa)

APÊNDICE K – PERGUNTAS ADOTADAS NA AVALIAÇÃO DO MODELO DE APOIO À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS PROJETOS

Apresentamos abaixo a tabela para organização das perguntas, e seus objetivos, para realizar a avaliação do modelo gerado para a ferramenta de avaliação dos projetos.

PERGUNTAS	OBJETIVO	TIPO
A partir da aplicação do modelo de avaliação, quais seriam os pontos que você mais dedicaria atenção em projetos futuros, considerando buscar com o projeto a mobilização e empoderamento das comunidades e aprendizado para a rede e seus ativistas?	Entender quais pontos seriam de recomendação para maior ganho (validar os valores atribuídos aos pontos de vistas elementares e fundamentais), para entender o que de fato consideram mais importante.	Parágrafo longo
E, com relação a todo o processo da pesquisa, você mencionaria algum ou alguns pontos de atenção que a pesquisa fez conhecer ou que ficaram mais evidentes e que são importantes para lidar em futuros projetos? Se sim, quais seriam esses pontos?	Validar se a pesquisa de fato adotou uma abordagem sistêmica envolvendo e evidenciando múltiplos elementos do projeto para gerar conhecimento com uma visão unificadora e estratégias de fato sistêmicas.	Parágrafo longo
O modelo de avaliação traz critérios que contribuem para evidenciar aspectos importantes para alcançar maior satisfação de necessidades da comunidade	Verificar se contribui muito para destacar pontos relevantes que influenciam na satisfação de necessidades humanas	Likert
O modelo de avaliação evidencia aspectos importantes do processo de elaboração de projetos	Verificar se o modelo salienta aspectos importante na etapa de elaboração do projeto	Likert
O modelo de avaliação evidencia aspectos importantes do processo de planejamento participativo	Verificar se o modelo salienta aspectos importante na etapa de planejamento participativo do projeto	Likert
O modelo de avaliação explicita a importância de envolver as pessoas da comunidade e traz aspectos a serem considerados ao fazer a gestão de projetos que são fundamentais para garantir a participação social	Verificar se o modelo contribui para orientar o projeto para a participação social	Likert
O modelo de avaliação evidencia aspectos importantes do processo execução do projeto	Verificar se o modelo orienta ações para executar melhor o projeto	Likert
O modelo de avaliação evidencia aspectos importantes do processo avaliação para gerar maior empoderamento das comunidades e conhecimento a todos envolvidos	Verificar se o modelo orienta ações para realizar avaliações participativas e inclusivas, visando empoderar a comunidade	Likert
O modelo de avaliação ajuda a me sentir com mais segurança sobre o que considerar na elaboração, execução e finalização de novos projetos	Verificar se contribui numa melhora processual de gestão de projetos e na capacitação dos sujeitos envolvidos a se sentirem mais capacitados a fazer a gestão de projetos e tomar decisões	Likert

O modelo de avaliação ajuda a tomar decisões de ações em pontos que merecem ter mais atenção para alcançar melhores resultados	Verificar se gera conhecimento sobre ações de melhoria a serem tomadas	Likert
O modelo de avaliação aponta aspectos importantes que devem ter atenção para gerar melhores relacionamentos com a comunidade	Verificar se gera conhecimento sobre ações de melhoria quanto ao modo de interagir e se relacionar com a comunidade	Likert
O modelo de avaliação, ao apresentar diversos critérios a serem considerados em projetos realizados no contexto de diferentes comunidades, ajuda a otimizar o processo de gestão na organização, planejamento, execução e avaliação para alcançar maior mobilização na comunidade (interna e externamente à rede)	Verificar se o modelo além de contribuir na fase “final” de avaliação, contribui para esclarecer pontos a serem considerados em qualquer estágio de projetos – para facilitar a gestão como um todo	Likert
Se você respondeu que “nem concorda e nem discorda” (3), “discorda” (2) ou “discorda totalmente” (1) poderia explicar por quê?	Compreender em profundidade se a pesquisa compreendeu bem os valores e aspectos considerados importantes pelos decisores e se estão alinhados ao que é necessário para a mobilização comunitária	Parágrafo longo
O modelo de avaliação apresenta critérios relevantes para a adequada implementação de projetos que visam implementar e/ou contribuir com sistemas alimentares de base comunitária	Compreender se consideram que contempla os elementos importantes para o sistema alimentar de base comunitária	Likert
Se você respondeu que “concorda” ou “concorda totalmente”, poderia mencionar quais critérios são esses para você (não precisa ser exatamente o que está escrito no modelo, mas a ideia do que está sendo avaliado) e como estão presentes no modelo de avaliação, no seu entendimento?	Compreender se consideram que contempla os elementos importantes para o sistema alimentar de base comunitária	Parágrafo longo
O modelo de avaliação representa as preocupações do movimento Slow Food Brasil quanto ao modo de interagir com as comunidades e com os ativistas da rede a partir de seus projetos	Se está de acordo com as estratégias de relacionamento	Likert
O modelo de avaliação é capaz de integrar a visão estratégica do Slow Food Brasil	Se está de acordo com a visão estratégica do movimento	Likert
Você poderia justificar a sua resposta anterior?	Explorar a resposta em profundidade	Parágrafo longo
O modelo de avaliação torna explícito o quanto vários elementos que compõem projeto, desde sua ideação até sua finalização, estão interligados	Se contribuir para evidenciar os elementos sistêmicos que são interligados ao planejar um projeto, evidenciando sua possibilidade de complexificação	Likert
Se você assinalou que "Concorda" (4) ou "Concorda totalmente" (5) na resposta anterior, poderia mencionar quais dos	Verificar quais são esses elementos percebidos e evidenciados no modelo	Parágrafo longo

elementos interligados se tornaram explícitos para você?		
E você considera que os elementos explicitados no modelo de avaliação auxiliam na gestão do projeto para melhor lidar com eles e tomar decisões? Se sim, de que modo? Se não, por quê?	Entender o quanto compreenderam as inter-relações e de que modo pensam em lidar com elas daqui para frente (compreender o conhecimento gerado pela abordagem sistêmica)	Parágrafo longo
Quanto ao grau de facilidade de uso do modelo você consideraria de 1 a 5, sendo: 1 (muito difícil), 2 (difícil), 3 (razoável), 4 (fácil) e 5 (muito fácil).	Entender a facilidade de uso	Likert
Você poderia justificar sua consideração quanto ao grau de facilidade de uso da resposta anterior? Lembrando que, ao final da pesquisa, será entregue um manual de uso de todo o procedimento e ferramentas que estão sendo geradas.	Verificar possibilidades de ajustes/aprimoramentos futuros para tornar mais fácil	Parágrafo longo
Vejo-me usando o modelo de avaliação em projetos futuros	Verificar a relevância/adesão de aplicação da ferramenta	Likert
Ao se imaginar aplicando o modelo de avaliação em algum projeto, como você se imagina fazendo isso e em quais momentos você recorreria ao modelo?	Compreender como veem a correlação do modelo com os diferentes estágios do método proposto e como fonte de referência sobre aspectos a considerar na gestão de projetos	Parágrafo longo
Por fim, você teria alguma sugestão de aprimoramento do modelo para melhorar/facilitar/simplificar seu uso ou algum comentário que queira acrescentar?		Parágrafo longo

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

APÊNDICE L – Referências estudadas para a criação da ferramenta Mapa de Sistema Alimentar

Para não ficar muito extenso, apresentamos um recorte da tabela desenvolvida para tabular o estudo e levantamento dos valores e elementos, organizados em categorias, dos referenciais consultados para apoiar a criação da ferramenta e sua estruturação. Os referenciais consultados e tabulados no modelo da tabela a seguir foram: FREEDGOOD; FYDENKEVEZ (2017); DILLEMUTH (2017); CIAT (2022); BLAY-PALMER; SONNINO; CUSTOT (2016); BALLANTYNE-BRODIE (2018); AKENJI; CHEN (2016); VEZZOLI (2010) e Green Map (2022).

Quadro 31: Categorias adotadas pela literatura sobre sistema alimentar.

CATEGORIAS ADOTADAS PELA LITERATURA SOBRE SISTEMA ALIMENTAR			
REFERÊNCIA: FREEDGOOD, Julia; FYDENKEVEZ, Jessica. <i>Growing Local: A Community Guide to Planning for Agriculture and Food Systems</i> . Northampton: American Farmland Trust, 2017.			
VALORES/ OUTCOMES	RECURSOS	ATIVIDADES	AGENTES
<ul style="list-style-type: none"> ● Justiça e Equidade ● Economias locais prósperas ● Ecossistemas sustentáveis ● Pessoas de saúde ● Sistema fino 	ETAPA DO CICLO: PRÉ-PRODUÇÃO		
	<p>RECURSOS NATURAIS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Solo <ul style="list-style-type: none"> ○ terra arável ○ (-) solo contaminado ● Água <ul style="list-style-type: none"> ○ rios ○ riachos ○ lagoas ○ potável ○ contaminada ● Ar <p>ACESSO E ADEQUAÇÃO DA TERRA CULTURA E SOCIEDADE</p> <p>Infraestrutura para produzir alimento</p> <ul style="list-style-type: none"> ● instalações de preparação de alimentos ● alojamentos para trabalhadores agrícolas ● salas de ordenha ● galpões 	<p>PRODUÇÃO DE ALIMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Conhecimento de técnica de produção</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ hidroponia 	<ul style="list-style-type: none"> ● governos locais ● órgãos públicos ● organizações cívicas ● parceiros do setor privado

	<ul style="list-style-type: none"> • Espaços e momentos de definição de políticas e programas sociais populares <p>Infraestrutura Política Infraestrutura econômica Infraestrutura de Saúde pública Infraestrutura de transporte para distribuição</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mover <ul style="list-style-type: none"> ○ pessoas ○ propriedades ○ mercadorias ○ Insumos • caminhões para fornecer insumos <p>Processamento, Distribuição e Agregação de comida</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ferramentas regulatórias 		
ETAPA DO CICLO: PRODUÇÃO			
	<p>ACESSO E ADEQUAÇÃO DA TERRA CULTURA E SOCIEDADE Infraestrutura para produzir alimento</p> <ul style="list-style-type: none"> • pomares • plantações • estufas • horta comunitária 	<p>PRODUÇÃO DE ALIMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plantar, cultivar e colher safras; • Pescar, caçar ou criar animais; • Alimentos forrageiros para consumo humano que podem ou não ser orientados para o mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • agricultores • pecuaristas • produtores de alimentos • residentes da comunidade
ETAPA DO CICLO: PÓS-PRODUÇÃO			
	<ul style="list-style-type: none"> • armazenamento de grãos • silos • celeiros • estruturas usadas para a criação e venda de <i>commodities</i> agrícolas ou hortícolas • instalações frigoríficas • infraestrutura para lavagem e corte • galpões de embalagem <p>Processamento, Distribuição e Agregação de comida</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geração de energia de fontes renováveis • Processamento de carne, laticínios e ovos • Panificação <p>Infraestrutura de transporte para distribuição</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pós-Produção 	<p>DISTRIBUIÇÃO E AGREGAÇÃO (indiretamente - atacado):</p> <ul style="list-style-type: none"> • vender alimentos <ul style="list-style-type: none"> ○ lojas ○ feiras ○ mercados locais ○ via cooperativas ○ fornecimento a terceiros (escolas, hospitais) ○ fornecimento a mercados intermediários de agregadores ○ venda direta a consumidor final por encomenda-compra online. <p>MERCADOS E MARKETING (diretamente - varejo):</p> <ul style="list-style-type: none"> • ferramentas para incentivar, promover, apoiar e facilitar o marketing direto ao consumidor 	<p>CONSUMO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consumidores da comunidade • Consumidores fora da comunidade

	<ul style="list-style-type: none"> ● Mover <ul style="list-style-type: none"> ○ pessoas ○ propriedades ○ mercadorias ● Caminhões de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> ● compras locais ● barracas de beira de estrada ● mercados de produtores ● mercados ao ar livre ● armazéns ● vendas no atacado ● centros de alimentação ● programas da fazenda para a escola ● agroturismo e marketing na fazenda <p>RECUPERAÇÃO DE RECURSOS E RESÍDUOS Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Zero desperdício 	
REFERÊNCIA: DILLEMUTH, Ann. GROWING FOOD CONNECTIONS: Planning & Policy Brief, American Planning Association: APA: September 2017.			
ETAPA DO CICLO: PRÉ-PRODUÇÃO			
	<ul style="list-style-type: none"> ● RECURSOS NATURAIS Insumos agrícolas: <ul style="list-style-type: none"> ● terra ● mão de obra ● equipamentos ● materiais ● suprimentos ● INFRAESTRUTURA FÍSICA ● TECNOLOGIAS ● SAÚDE PÚBLICA ● RECURSOS GOVERNAMENTAIS ● RECURSOS PRIVADO 	<ul style="list-style-type: none"> ● POLÍTICAS E REGULAMENTOS 	<ul style="list-style-type: none"> ● PESSOAS E RELACIONAMENTOS <ul style="list-style-type: none"> ● governos locais ● órgãos públicos ● organizações cívicas ● parceiros do setor privado
ETAPA DO CICLO: PRODUÇÃO			
		<p>Produção de alimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Produção <ul style="list-style-type: none"> ● cultivo ● produção de alimentos crus 	<ul style="list-style-type: none"> ● PESSOAS E RELACIONAMENTOS <ul style="list-style-type: none"> ● agricultores ● pecuaristas ● produtores de alimentos ● residentes da comunidade
ETAPA DO CICLO: PÓS-PRODUÇÃO			
	<p>Distribuição de alimentos por varejo</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Lugares de compra por consumidores 	<p>Processamento de alimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Transformação <ul style="list-style-type: none"> ○ produtos alimentícios crus por empacotadores ○ produtos alimentícios crus por processadores 	<ul style="list-style-type: none"> ● Consumidores da comunidade ● Consumidores fora da comunidade

		<ul style="list-style-type: none"> ○ empresários de alimentos em produtos de valor agregado para consumo ● MERCADOS Distribuição de alimentos por atacado ● Agregação ● Marketing ● Armazenamento ● Entrega de alimentos para os consumidores finais Distribuição de alimentos por varejo ● programas pelos quais os consumidores compram/acessam alimentos Gestão de nutrientes ● reciclagem de resíduos de plantas e animais <ul style="list-style-type: none"> ○ compostagem ○ Outros mecanismos 	
--	--	---	--

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

APÊNDICE M - DECLARAÇÃO DE RECONHECIMENTO DA PESQUISA PELO SLOW FOOD BRASIL

Abaixo é apresentada a carta que foi assinada pelo presidente do Slow Food Brasil, na época, reconhecendo e aprovando a realização da pesquisa.



DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins e efeitos legais que, objetivando atender as exigências para a obtenção de parecer do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, e como representante legal da Instituição **Associação Slow Food do Brasil**, tomei conhecimento do projeto de pesquisa: *Instrumentos estratégicos habilitantes para orientar ações de agentes de mudança em comunidades do alimento visando inovação social*, sob responsabilidade de Karina Pereira Weber e cumprirei os termos da Resolução CNS 510/16 e suas complementares, e como esta instituição tem condição para o desenvolvimento deste projeto, autorizo a sua execução nos termos propostos.

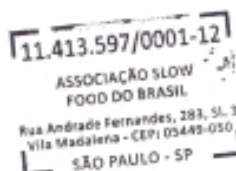
São Paulo, 15 de maio de 2020

ASSINATURA: _____

NOME : Georges Schnyder Júnior

CARGO: Presidente

CARIMBO DO RESPONSÁVEL



APÊDICE N – Elementos das categorias da ferramenta Mapa de Sistema Alimentar

Quadro 32: Elementos da ferramenta Mapa de Sistema Alimentar.

RECURSOS	ATIVIDADES	PESSOAS
Fase: PRÉ-PRODUÇÃO DO ALIMENTO		
<p>NATURAIS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alimento local 2. Biodiversidade 3. Clima (frio, quente, úmido, seco) 4. Curso d'água 5. Montanha 6. Qualidade do ar <p>RISCOS À NATUREZA</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Área degradada 8. Poluição 9. Seca/Estiagem <p>MORADIA</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Casa 11. Condomínio 12. Prédio <p>INFRAESTRUTURA PARA CICLO DE VIDA DOS ALIMENTOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. Acesso à Terra 14. Saneamento Básico 15. Energia limpa <p>INFRAESTRUTURA PARA SAÚDE PÚBLICA</p>	<p>SERVIÇO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Preservação de sementes 2. Fornecimento de insumos agrícolas 3. Capacitação/Formação 4. Planejamento 	<p>PESSOAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. População 2. Vizinhança 3. Avó(ô)-Anciã(o) 4. PCD <p>TRABALHADORES</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Agente comunitário/Trabalhador 6. Agente de saúde 7. Agente político 8. Conselheira(o)/Cooperativista 9. Educador(a) 10. Financiador(a) 11. Fornecedores de alimento 12. Liderança comunitária 13. Nutricionista 14. Técnica(o) de Capacitação 15. Voluntária(o)/Ativista/Organização social 16. Agente Administrativo 17. Designer

<p>16. Hospital / Unidade de saúde</p> <p>INFRAESTRUTURA PARA GOVERNANÇA</p> <p>17. Associação ou Cooperativa Local</p> <p>18. Conselho comunitário</p> <p>19. Espaços público para decisão</p> <p>20. Instituição pública</p> <p>21. Mídia Independente</p> <p>22. Ponto de acesso Wi-Fi</p> <p>23. Recurso online</p> <p>CONHECIMENTOS, SABERES E CULTURA</p> <p>24. Atelier</p> <p>25. Biblioteca</p> <p>26. Centro cultural</p> <p>27. Centro de pesquisa</p> <p>28. Creche</p> <p>29. Escola</p> <p>30. Igreja / Templo Religioso</p> <p>31. Museu</p> <p>32. Sala de filme</p> <p>33. Teatro</p> <p>34. Universidade</p> <p>35. Saberes Tradicionais/Ancestrais</p> <p>TRANSPORTE E MOBILIDADE</p> <p>36. Bicicletário</p> <p>37. Carro</p> <p>38. Ciclovia</p> <p>39. Estradas</p> <p>40. Transporte aquaviário</p>		
---	--	--

<p>41. Transporte ecológico 42. Transporte público</p> <p>POLÍTICO</p> <p>43. Área de preservação ambiental 44. Estatuto da cidade 45. Políticas comunitárias 46. Políticas públicas 47. Regulamentações 48. Unidade de conservação</p> <p>ECONÔMICOS</p> <p>49. Escritórios de desenvolvimento socioeconômico 50. Financiadora 51. Moeda e banco social</p>		
Fase: PRODUÇÃO DO ALIMENTO		
<p>INFRAESTRUTURA PARA CICLO DE VIDA DOS ALIMENTOS</p> <p>52. Banco de sementes/Viveiro 53. Drone 54. Equipamento agrícola 55. Equipamento de pesca 56. Estábulo 57. Estufa 58. Fazenda/Engenho/Aviamento 59. Horta escolar 60. Horta urbana/comunitária</p>	<p>PRODUÇÃO ALIMENTAR</p> <p>5. Agricultura 6. Pecuária 7. Plantação 8. Extração / Colheita</p> <p>SERVIÇO</p> <p>9. Fornecimento de alimentos 10. Aproveitamento da água 11. Experiência agropecuária</p>	<p>PESSOAS</p> <p>18. População 19. Vizinhança 20. Crianças 21. Mãe-Pai</p> <p>TRABALHADORES</p> <p>22. Agente comunitário/Trabalhador 23. Agricultor/Produtor Local 24. Extrativista 25. Pescador 26. PCTs</p>

<p>61. Hotel / Pousada (onde pode ter hortas-emprego) 62. Local de criação animal 63. Terra / Adubo</p>		<p>27. Técnico de capacitação 28. Voluntária/Ativista/Organização social 29. Agente Administrativo 30. Liderança comunitária 31. Designer</p>
Fase: PÓS-PRODUÇÃO DO ALIMENTO		
<p>MARKETING E VENDA 64. Catálogo de produtos 65. Célula de consumo 66. Creche e escolas 67. Feiras locais/economia solidárias 68. Institutos de comércio justo 69. Loja local 70. Loja ambulante 71. Rede de supermercado/ Atacadista / varejo 72. Universidade 73. Hotel / Pousada</p> <p>INFRAESTRUTURA PARA CICLO DE VIDA DOS ALIMENTOS 74. Armazém de Alimentos 75. Banco de alimentos 76. Composteira 77. Depósito de Produtos (sendo o local da própria empresa)</p>	<p>CONSUMO 12. Culinária/ Preparo do alimento 13. Consumo do alimento</p> <p>ECONÔMICA 14. Compra coletiva/CSA 15. Circuito Curto 16. Economia Solidária/Economia de Troca 17. Delivery 18. Venda por aplicativo 19. Pagamento por tempo de uso 20. Moeda social 21. Planilha aberta de custos</p> <p>GOVERNANÇA 22. Ações solidárias/ Doações 23. Evento Comunitário</p> <p>SERVIÇOS</p>	<p>PESSOAS 32. Bebê 33. Consumidores 34. Crianças 35. Mãe-Pai 36. Gestante 37. Núcleo familiar 38. Vizinhança (repete do pré-produção) 39. Ciclista 40. PCD 41. Avó(ô)/Anciã(o)</p> <p>TRABALHADORES 42. Atravessador 43. Chefe de cozinha/Cozinheira(o) 44. Confeiteiro 45. Designer 46. Entregador(a) Local</p>

<p>78. Empresa de Entrega Local 79. Empresa de Embalagem 80. Empresa de Transporte/Logística 81. Equipamento culinário 82. Frigorífico/Processamento de Carne 83. Indústria de processamento</p> <p>INFRAESTRUTURA PARA CONVIVÊNCIA E SERVIÇOS</p> <p>84. Bar 85. Cozinha /Cozinha Comunitária 86. Espaços de eventos 87. Espaços verdes/Parque 88. Playground/Praça 89. Restaurante (ver se eu tenho uma segunda opção) 90. Restaurante Popular (como local onde o alimento pode ser preparado)</p> <p>PRODUTOS</p> <p>91. Alimentos in natura 92. Artesanato 93. Bebidas alcóolicas 94. Biofertilizante 95. Chá natural 96. Conserva/ compota / geleia 97. Doce/confeitaria 98. Laticínio 99. Muda</p>	<p>24. Experiência de pesca 25. Experiência agropecuária 26. Turismo rural/Ecoturismo Gastronômico 27. Coleta seletiva 28. IDENTIDADE VISUAL - DESIGN</p> <p>INFRAESTRUTURA PARA CICLO DE VIDA DOS ALIMENTOS</p> <p>29. Armazenamento de Produtos 30. Compostagem 31. Empacotamento/Embalagem Local 32. Fornecimento de embalagem 33. Aproveitamento Integral 34. Gestão de Resíduos 35. Rede de distribuição 36. Transporte de alimento/produto 37. Transporte de animais 38. Processamento de Alimento</p> <p>Total de Atividades: 38</p>	<p>47. Fornecedor de embalagem 48. Fotógrafo/audiovisual 49. Motoboy 50. Músico/artista 51. Padeiro</p> <p>Total de Agentes: 51</p>
--	--	---

100.Pão 101. Plantas Medicinais/Terapêuticas 102. Produtos de Higiene/Limpeza 103. Refeição 104. Semente 105. Suco Natural 106. Tempero Natural 107. Terra / Adubo Total de Recursos: 107		
---	--	--

Fonte: Elabora pela autora (2022).

APÊNDICE O – Avaliação da Ferramenta Mapa de Sistema Alimentar

Figura 68: Compilado das avaliações por escala Likert.

	← neutro →					
	1	2	3	4	5	
Critério: 1 = discordo totalmente, 3 = neutro, 5 = concordo totalmente.						
1. Consegui compreender como melhor envolver cada grupo de agentes para beneficiar o projeto e oportunizar aprendizados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R3
	0	0	0	2	1	
2. Conseguimos colaborar para desenhar o mapa, integrando as visões de todas as pessoas que participaram da dinâmica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R3
	0	0	0	0	3	
3. Senti que minhas contribuições e conhecimentos foram relevantes para a geração do mapa, e foram considerados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R3
	0	0	0	1	2	
4. Consegui entender os fluxos de interação e a função de cada elemento para tornar a horta mais eficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	R3
	0	0	1	2	0	
5. Conseguimos chegar à coesão de ideias criando um possível grupo de trabalho mais potente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R3
	0	0	0	2	1	
6. Obtivemos aprendizado coletivo quanto às necessidades e às poten- cialidades da horta para o bem-es- tar da comunidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R3
	0	0	0	0	3	
7. Consegui compreender os impactos do projeto para a comu- nidade e pessoas envolvidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R3
	0	0	1	1	1	
8. Conseguimos compreender como nos comunicar com cada grupo para tornar a horta mais acessível e ter mais apropriação por parte da comunidade impactada.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R3
	0	1	0	1	1	
9. Sinto mais segurança para propor ações e realizar atividades nesse espaço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R3
	0	0	0	1	2	
10. Conseguimos identificar quais parcerias e oportunidades de troca podemos fazer com os diferentes grupos de agentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R3
	0	0	0	1	2	
11. Foi possível identificar quais materiais e recursos são necessários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R3
	0	0	0	2	1	
12. Foi possível identificar serviços e/ou atividades essenciais para o bom funcionamento da horta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R3
	0	0	0	2	1	

	● ← neutro → ●					
	1	2	3	4	5	
Critério: 1 = discordo totalmente, 3 = neutro, 5 = concordo totalmente.						
13. Foi possível compreender as possibilidades de serviços e/ou atividades que a horta pode oferecer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R3
	0	0	0	1	2	
14. Tornou-se mais claro o que deve ser acompanhado e avaliado para fazer a gestão da horta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R3
	0	0	1	1	1	
15. Mantivemo-nos com engajamento e entusiasmo durante o uso da ferramenta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R3
	0	0	0	2	1	
16. O sistema social, definido pelas relações pessoais, envolva da horta ficaram evidente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R3
	0	1	0	1	1	
17. As ferramentas facilitaram o diálogo, representação de ideias e conceitos que podem ser adotados futuramente na horta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R3
	0	0	0	2	1	
18. Desenhar o mapa da horta, no seu estado atual, facilitou o processo criativos ao enxergar novas possibilidades de relações futuras entre seus elementos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R3
	0	0	0	0	3	
19. Enquanto integrante do NASDESIGN, sinto que sei se posso e como posso atuar na horta de forma mais clara agora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R3
	0	0	1	2	0	
20. O processo desenvolvido no seminário contribuiu para gerar ideias e iniciar uma possível estrutura de projeto para contribuir na sustentação da horta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R3
	0	0	0	1	2	
21. O uso da ferramenta de Mapa e Sistema Alimentar foi fundamental para saber preencher a Ficha A3, tendo mais certeza dos dados relevantes para a ideia de projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R2
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	R3
	0	0	0	0	3	

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

APÊNDICE P – Áreas de preocupação, PVFs e PVEs

1 Geração de Relações Biunívocas	1.1 Retroalimentação entre SF e Comunidade	1.1.1 Aprendizado com sentido	1.1.1.1 Feedbacks	1.1.1.1.1 Validação coletiva dos processos	
		1.1.2 Aprendizado a partir da comunidade	1.1.2.1 Fortalecendo para seguir aprendendo	1.1.2.1.1 Ocupação de espaços pela comunidade na Rede	
	1.2 Formação de Base pelas Vivências	1.2.1 Mobilização na Rede	1.2.1.1 Institucionalização e Manutenção de Processos		
		1.2.2 Estratégias de Interação	1.2.2.1 Interação na Rede		
		1.2.3 Fortalecimento Interno da Rede	1.2.3.1 Ampliação de realidade		
			1.2.3.2 Articulação Coletiva		
	1.3 Estrutura Fluída	1.3.1 Comunicação Constante			
		1.3.2 Capacidade de Atendimento	1.3.2.1 Técnica e Operacional		
			1.3.2.2 Tempo de Resposta		
				1.2.3.2 Valorização da Equipe Interna	1.2.3.2.1 Socialização de Proposta

2 Interlocução movimento e comunidade	2.1 Diagnóstico Profundo	2.1.1 Seleção de Beneficiário						
		2.1.2 Recurso para mapeamento da(s) comunidade(s)						
		2.1.3 Segurança de Pessoal						
		2.1.4 Alinhamento de Pautas	2.1.4.1 Contexto Social e Político					
	2.2 Planejamento Participativo	2.2.1 Empoderamento e Autonomia	2.2.1.1 Reconstrução do Projeto com a Comunidade	2.2.1.1.1 Gestão de Pessoas	2.2.1.1.1.1 Registros e Documentação para Banco de Dados Comuns	2.2.1.1.1.2 Organização de Funções por Habilidades	2.2.1.1.1.2.1 Cronograma Coletivo	
					2.2.1.1.1.2 Corresponsabilização pela Integração	2.2.1.1.1.2.2		
					2.2.1.1.2 Sensibilização	2.2.1.1.2.1 Geração de Identificação	2.2.1.1.2.1 Identidade Visual	2.2.1.1.2.2 Acesso por Informações
			2.2.1.2 Benefícios Evidentes	2.2.1.3 Decisões Coletivas	2.2.1.1.3.1 Definição de Prioridades Coletivamente	2.2.1.1.3.2 Definição de Momentos de Avaliação/Acompanhamento		
					2.2.1.2.1 Parceiros	2.2.1.2.1 Reconhecimento dos Ativistas como Profissionais	2.2.1.2.2 Remuneração de Agentes Comunitários	2.2.1.2.2.3 Definição Coletiva de Recursos para Produção de
					2.2.1.2.2 Reconhecimento com Remuneração			

3 Atuação na Comunidade	3.1 Qualidade de Execução	3.1.1 Envolver pelo Afeto e Cativação	3.1.1.1 Capilarização na Comunidade	3.1.1.1.1 Momentos de Convívio e Participação	
			3.1.1.2 Sensibilização Agroecológica	3.1.1.2.1 EAN para SSAN por abordagem sistêmica	
				3.1.1.2.2 Mudanças nos hábitos alimentares e culturais	
			3.1.1.3 Integração de Saberes Locais nas Atividades		
	3.2 Gerenciamento de Resultados	3.2.1 Emoções e sentimentos gerados	3.1.1.4 Uso da Informação e Comunicação em Atividades	3.1.1.4.1 Acessibilidade às Informação do que foi Ensinado para Autonomia	
				3.1.1.4.2 Integração de Novos Participantes ao Projeto Durante Atividades	
				3.1.1.4.3 Registro de Presença de Participantes	
				3.1.1.4.4 Evidenciação das Contribuições e Abrangências do Projeto	
			3.2.1.1 Aumento de autoestima para autonomia	3.2.1.1.1 Pertencimento	
				3.2.1.1.2 Geração de Multiplicadores Educadores	3.2.1.1.2.1 Capacitação de Pessoas da Comunidade 3.2.1.1.2.2 Formalização do que foi Aprendido
3.2.1.2 Aprendizado por Retornos de Participantes	3.2.1.2.1 Avaliação Popular				
	3.2.1.2.2 Avaliação com Parceiros				
3.2.1.3 Manutenção de Laços	3.2.1.3.1 Acompanhamento de Próximos Passos	3.2.1.3.1.1 Materialização do Aprendizado			
		3.2.1.3.1.2 Continuidade e/ou Apropriação das Práticas			

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

ANEXO 1 - Manifesto pela Educação do Slow Food

Manifesto pela **Educação**

VII Congresso Nacional, Abano Terme, 16 de maio de 2010

A Educação no Slow Food

- é um **prazer**, um momento lúdico e de convívio, de sentir-se à vontade e leve.
- ensina o valor da **lentidão**, o respeito dos próprios ritmos e os dos outros
- é aprender fazendo, pois a **experiência** direta alimenta e fortalece a aprendizagem
- valoriza a **diversidade** das culturas, dos saberes, das capacidades e dos pontos de vista
- reconhece as necessidades e estimula os interesses e as **motivações** de cada um
- enfrenta os temas em sua **complexidade**, considerando as relações entre disciplinas e áreas diversas
- é dar-se **tempo** para compreender, interiorizar e elaborar uma visão própria
- estimula a **participação**, facilitando o diálogo, a livre expressão, a **cooperação**, a escuta e a aceitação mútua
- é um caminho íntimo, que envolve a **dimensão cognitiva, experiencial, afetiva e emocional**
- alimenta-se do **contexto** no qual se encontra, valorizando memória, saberes e culturas locais
- facilita a ligação de redes locais fortalecendo o sentimento de **comunidade**
- desenvolve a consciência de si mesmo, do próprio papel e das próprias ações
- desperta a **curiosidade**, favorece a intuição e o senso crítico
- promove **mudanças**, gerando pensamentos e comportamentos novos e mais responsáveis

Este documento foi redigido com a supervisão de Cristina Bertazzoni e com il contributo di:
Angela Berlingò, Giada Borra, Valeria Cometti, Annalisa D'Onorio, Stefania Durante, Chiara Fornari, Davide Ghirardi, Simona Luparia,
Mariagiulia Mariani, Michèle Mesmain, Simone Saccardi, Carmen Wallace.



Slow Food® Italia