



PRÁTICAS COLABORATIVAS NO ENFRENTAMENTO À PANDEMIA COVID19

COLLABORATIVE PRACTICES IN CONFRONTING COVID19 PANDEMIC

MARCIA SANTOS DA SILVA | UNISINOS

CAROLINA W. CHAVES | UNISINOS

KEYLA COPES RODRIGUES | UNISINOS

RESUMO

Este artigo busca compreender as práticas colaborativas em comunidades no enfrentamento à pandemia de COVID19, a partir do olhar do Design Estratégico, com influências da compreensão sobre design difuso e as capacidades interpretativas que propiciam tornar visível as ideias e pensamentos. O caminho para análise de dados teve inspiração na Teoria Fundamentada (*Grounded Theory*) para a compreensão das dinâmicas colaborativas, por meio das entrevistas publicadas na plataforma Mapa Colaborativo. Realizamos três momentos de análise, com cinco entrevistas em cada etapa, mapeando eventos e agrupando-os por *tags*. As reflexões, a partir da perspectiva do Design Estratégico, envolveram o processo de ativação dos vários atores envolvidos nas práticas colaborativas, bem como, um olhar para as capacidades de VER, PREVER, FAZER VER apontadas por Zurlo (2010). Como resultados tem-se que as práticas colaborativas nas comunidades têm sido fundamentais para o enfrentamento à pandemia, sendo que tais práticas demonstram fragilidades e potencialidades que ocorrem não somente neste contexto pandêmico, mas no cotidiano das comunidades. Percebemos, também, que a perspectiva do Design Estratégico pode impulsionar a transformação de iniciativas colaborativas difusas em comunidades criativas, fortalecendo o fazer coletivo, a participação e o diálogo.

PALAVRAS-CHAVE

Comunidades; COVID19; Design estratégico; Práticas colaborativas.

ABSTRACT

This article seeks to understand the collaborative practices in communities facing the COVID19 pandemic, from the perspective of Strategic Design, with influences from the understanding of diffuse design and as interpretative resources that make ideas and thoughts visible. The path to data analysis was inspired by Grounded Theory for the understanding of collaborative dynamics, through information published on the Collaborative Map platform. We performed three moments of analysis, with five changes in each step, mapping events and grouping them by tags. As reflections, from the perspective of Strategic Design, they involved the activation process of the various people involved in collaborative practices, as well as a look at the resources of SEEING, PREVIEWING, MAKING SEE pointed out by Zurlo (2010). As a result, collaborative practices in communities have been fundamental to fight the pandemic, and such practices demonstrate weaknesses and potential that occur not only in this pandemic context, but not in the daily lives of communities. We also realized that the Strategic Design perspective can drive the transformation of diffuse collaborative initiatives into creative communities, strengthening collective action, participation and dialogue.

KEY WORDS

Collaborative practices, Communities; COVID19; Strategic design.

1. INTRODUÇÃO

No Design Estratégico o objeto principal do processo projetual é a estratégia. Esta abordagem é percebida como um trabalho coletivo de construção de sentido e valor, por meio de relações, na perspectiva de um sistema com crenças, valores e ações para lidar com o ambiente externo e responder às incertezas. Desta forma, desenvolvem-se diferenciais que suportam e aprimoram a forma como o grupo (comunidade, coletivos ou organizações) se coloca na sociedade, ao longo do tempo. O Design Estratégico traz um olhar sensível para os processos e estratégias, por meio do diálogo aberto e participativo, reconhecendo e valorizando as diferenças como potencialidades e sem a intenção de suprimi-las. Mas refletindo sobre os diversos olhares envolvidos em um processo de construção social, que transforma aqueles que dele participam (CELASCHI, DESERTI, 2007; FREIRE, DEL GAUDIO e FRANZATO, 2016; MERONI, 2008; ZURLO, 2010).

Compreender as práticas colaborativas em comunidades no contexto da pandemia do COVID 19, a partir da lente teórica do Design Estratégico, contribui de forma significativa para as reflexões sobre as relações e os processos frente à complexidade e incertezas que marcam profundamente este momento da sociedade. Múltiplos atores sociais encontram-se imersos em suas causas e/ou comunidades com trocas constantes com outros atores, construindo de forma colaborativa, em maior ou menor grau, as soluções para os problemas locais. O desafio neste contexto pandêmico envolve diferentes perspectivas como, por exemplo, dedicar-se às articulações de socorro e emergência, sem descuidar de suas pautas, evitando retrocessos das lutas de longa data; fortalecer a atuação social e a legitimidade do movimento mesmo com a escassez de recursos tangíveis e intangíveis; lidar com o desafio do uso da tecnologia em uma realidade onde a inclusão digital não é equânime.

A partir de uma pesquisa contextual com inspirações da pesquisa de teoria fundamentada, buscamos analisar as experiências de quinze iniciativas comunitárias, localizadas em diferentes comunidades e cidades brasileiras, que atuam em diferentes causas, com variadas estruturas e estratégias. Para isso, utilizamos a base de dados da plataforma Mapa Colaborativo (www.mapacolaborativo.org.br) como meio para acessar o conhecimento tácito compartilhado em entrevistas realizadas no primeiro semestre da pandemia. A partir das falas dos entrevistados sobre suas iniciativas e comunidades, que foram divididas em blocos de cinco entrevistas, mapeamos eventos (dinâmicas das práticas colaborativas) que foram aprimorados ao longo de três movimentos de análises, gerando conhecimento sobre o processo de ativação dos atores, bem como, uma proposição de ressignificação a partir das capacidades interpretativas (ZURLO, 2010), de forma a transformar iniciativas colaborativas (MERONI, 2007) em comunidades criativas (MANZINI, 2008).

Este artigo está organizado em cinco seções, sendo que a primeira apresenta a introdução, seguida pela fundamentação teórica, na sequência descreve-se o método utilizado e os procedimentos adotados, incluindo a abordagem utilizada na análise e validação dos resultados. Na quarta são apontados e debatidos os resultados, encerrando com a seção onde são compartilhadas as principais conclusões da pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A pandemia mundial de COVID19 está afetando, não somente, a saúde das pessoas, mas também, dificultando a situação financeira e de sobrevivência de muitos. O cenário torna-se mais alarmante nas comunidades em vulnerabilidade social e pobreza. Ressaltamos que as pessoas que moram em tais territórios, geralmente, não possuem renda fixa, bem como, sua sobrevivência financeira vem de trabalhos informais. Na pandemia estes trabalhos tornaram-se ainda mais raros, principalmente, pelo impacto que as restrições de circulação, no comércio, além do distanciamento social exigidos (e necessários).

2.1. A pandemia COVID19 no Brasil

A pandemia do COVID19 no Brasil, além de ser uma emergência sanitária sem precedentes, também jogou luz na extrema desigualdade social no país. A pesquisa sobre desigualdade no Brasil, realizada anualmente pela Oxfam Brasil (www.oxfam.org.br), apresentou o cenário nacional em 2020 e trouxe algumas perspectivas significativas sobre o impacto da pandemia no contexto social brasileiro. Um dos pontos importantes se refere à equidade, “oito em cada dez pessoas acreditam que não é possível progresso sem redução de desigualdades” (BRASIL, 2021, p.4). Segundo o relatório, nos primeiros meses de 2021, quase 27 milhões de pessoas (12,8% da população do país), sobreviviam com uma renda per capita menor que R\$ 246,00 por mês. Este valor está no limite da pobreza, segundo o critério-base do Banco Mundial (BRASIL, 2021). Em 2017, eram 16 milhões de pessoas nesta situação (BRASIL, 2017, p. 12), o que equivale a um aumento de 68% de pessoas no limiar da pobreza.

Cabe refletir, ainda, sobre a multidimensionalidade da desigualdade que vai muito além da renda, envolvendo as barreiras de acesso aos direitos constitucionais à saúde, educação e segurança, bem como, a violência contra mulheres e crianças, discriminação por raça, orientação e identidade de gênero, entre outros. Birman (2020) reforça tal olhar ao afirmar que as desigualdades sociais, tanto brasileiras como internacionais, foram “caricaturalmente intensificadas na pandemia” (BIRMAN, 2020, p.92) dilatando as precariedades, bem como, o racismo estrutural, as hierarquias de gênero e ataques homofóbicos e transfóbicos. Além disso, nas comunidades mais vulneráveis brasileiras, a situação de risco na pandemia foi bastante agravada pelas condições precárias de moradia, acesso limitado ao saneamento básico e a perda de renda decorrente da redução do consumo e da demanda de produtos e serviços.

Por outro lado, Yanes (2020) aponta que a pandemia tem transformado o mundo, uma vez que a crise global impulsionou inúmeros cientistas a perceberem que teriam de sair “de seus cubículos tradicionais para se misturar na grande piscina de conhecimento onde se movimentam as ideias para tirar a humanidade desta emergência” (YANES, 2020, p. 1). Este movimento colaborativo também ocorreu nas comunidades, onde coletivos se organizaram para criar alternativas locais para que as pessoas tivessem as mínimas condições sanitárias para enfrentar a pandemia, bem como, minimizar a escassez de renda e a fome. Possivelmente, um dos legados do contexto pandêmico seja que a vivência dessas práticas colaborativas locais gere habilidades e conhecimentos que possam se desdobrar em muitas outras iniciativas, alavancando, assim, a construção coletiva de autonomia e resiliência comunitária. Para isso é importante compreender os processos de conexão de competências em um sistema de interrelações de atores diversos para a resposta social à pandemia COVID19.

As repercussões psíquicas oriundas da pandemia, em especial, devido às restrições impostas pelas questões sanitárias exacerbam elementos e comportamentos humanos problemáticos socialmente. Birman (2020) reforça pontos como violência doméstica, falta ou excesso de cuidado próprio e com os que dividem a convivência, bem como as consequências da impossibilidade de realização do luto imposta pela pandemia. O autor reforça que, no Brasil, as comunidades em vulnerabilidade social e econômica estão entre as mais impactadas pela pandemia. Isso se deve, principalmente, pela falta de saneamento básico, infraestrutura local que permitisse o distanciamento e, principalmente, pelo fator econômico de desigualdade que assolou tais famílias. Pontos estes amplificados pela falta de políticas governamentais efetivas, o que reforça as ações e práticas realizadas pelos atores sociais nas comunidades. Os traumas da presente pandemia estão e ficarão marcados em todos, mas de forma mais intensa naqueles que acabam por ser mais invisíveis à sociedade. Os invisíveis são todos aqueles que não puderam realizar as restrições sanitárias de forma adequada, principalmente, pela estrutura física e sanitária de onde moram, bem como, pelas restrições financeiras impostas pelo desequilíbrio existente na sociedade brasileira e aumentadas pela pandemia, trazendo a condição subjetiva do desalento.

2.2. Práticas colaborativas de mobilização social

Em territórios marcados pela vulnerabilidade social é recorrente a existência de iniciativas comunitárias que, por meio de práticas colaborativas variadas, buscam atenuar emergências decorrentes da falta de acesso aos direitos sociais básicos. Estes coletivos podem ser formalizados ou não, físicos ou virtuais, e promovem oportunidades de aprendizagem e experimentação (TIESINGA, BERKHOUT, 2014), gerando inteligência coletiva, resultante de uma diversidade de pessoas agindo colaborativamente (LÉVY, 2007). A colaboração entre indivíduos diversos e plurais possibilitam a troca de conhecimento tácito, enriquecendo o repertório coletivo potencializando soluções para demandas locais. As práticas colaborativas podem ser entendidas como jornadas coletivas com objetivos comuns, com maior ou menor grau de inovatividade (COSTA *et al.*, 2020).

Estas práticas em comunidades podem ser percebidas em variadas formas de organização. A Sociedade Civil Organizada envolve diversas formas de articulações de interesses e valores da cidadania que podem ser coletivos mais formais como as organizações (ex.: Associações, Fundações) e movimentos sociais (ex.: Movimento Sem Terra, Movimento dos Atingidos por Barragens) que são ligados à uma causa ou classe, com personalidade jurídica estruturada, ou menos formais como os movimentos populares caracterizados por pautas emergentes (ex.: Diretas Já, *Black Lives Matter*). Cabe destacar, ainda, as redes intersetoriais que são constituídas por representação dos setores sociais (público, privado, sociedade civil, universidades e comunidade) que se articulam em projetos colaborativos construídos para atender demandas locais, definidas coletivamente (ex.: Rede Comunitária em Ação - RECOA - <https://recoapl.weebly.com/>, Pacto Alegre POA - <https://pactoalegre.poa.br/>).

Segundo Heemann *et al.* (2008) as práticas colaborativas integram necessidades e valores diversos dos atores do território, tangibilizando conceitos abstratos como cooperação, coletividade e colaboração na construção de soluções. Para Manzini (2008, p. 62), “[...] o conjunto da sociedade contemporânea, em sua complexidade e contraditoriedade, pode ser visto como um imenso laboratório de ideias para a vida cotidiana, onde modos de ser e de fazer se desdobram em novas questões e respostas inédita.”

Considerando estas perspectivas, o Design adquiriu valor estratégico ao avançar na potencialização das competências humanas para atuar proativamente em situações complexas e incertas, possibilitando a construção coletiva de cenários futuros mais sustentáveis, harmonizando conhecimentos e habilidades para o desenvolvimento de ações com impacto positivo para a sociedade. Giaccardi (2005, p. 348) afirma que “promovendo práticas colaborativas e transformacionais, o design pode suportar novos modos de interação humana e sustentar uma expansão do processo criativo”. Portanto, este artigo foca, especificamente, na compreensão das potencialidades de ação e de contribuição do Design Estratégico para fortalecer as práticas colaborativas em comunidades.

2.3. Design Estratégico: pluralidade e projetualidade

Um dos principais desafios do Design na contemporaneidade, segundo Krucken (2008, p. 23), “É desenvolver e/ou suportar o desenvolvimento de soluções a questões de alta complexidade, que exigem uma visão alargada do projeto, envolvendo produtos, serviços e comunicação, de forma conjunta e sustentável”.

Essas características contribuem para o construir uma variedade de soluções e de cenários de futuro. Assim, visualizamos a ampliação da atuação do designer em nível sistêmico. Para Krucken (2008, p.23), “Neste contexto, ressalta-se a importância do desenvolvimento de competências relacionadas a visão sistêmica, a análise simbólica e ao estabelecimento de relações transversais com outras disciplinas e atores sociais”.

Ou seja, o campo de ação do Design pode ser ampliado por meio do fortalecimento de seu papel de impulsionador de projetos relacionados a valorização de recursos locais e de inovações sustentáveis. Nesse conjunto de características o Design pode ser considerado uma área que está acostumada a trabalhar com a complexidade, correr riscos e construir respostas, até mesmo quando os problemas ainda estão mal estruturados. A maioria dos autores, em suas definições

para Design, compartilham de propriedades, dentre elas, referem-se a um processo que é orientado, tendo como seu objetivo, resolver problemas de forma a atender às necessidades, melhorar situações, ou ainda, criar algo novo ou útil (FRIEDMAN, 2003).

Na década de 70, Papanek faz uma crítica severa sobre a contribuição do Design para a insustentabilidade global e reflete que a sociedade vive em rápida aceleração, aumentando a complexidade e as incertezas, por isso o designer se depara com problemas pouco claros e que as respostas dependem de novas percepções, hábitos e visões. Para isso é preciso usar a criatividade, viver a experimentação, errar e aprender com o erro, “O design deve se tornar uma ferramenta inovadora, altamente criativa e interdisciplinar, que atenda às verdadeiras necessidades dos homens” (PAPANEK, 1972, prefácio). Sanders e Stappers (2012) destacam que com a evolução das demandas da sociedade o Design avança em domínios intangíveis, envolvendo o contexto de vida das pessoas, suas histórias e como desejam viver o futuro, assim, percebe-se que Design avança na perspectiva da sustentabilidade como um caminho possível.

Ceschin e Gaziulusoy (2016) destacam que o Design para a Sustentabilidade (DfS) pode ser percebido em níveis, sendo um deles o nível de inovação espaço-social que aponta que “o contexto da inovação está nos assentamentos humanos e nas condições espaço-sociais de suas comunidades. Isso pode ser tratado em diferentes escalas, de bairros a cidades”. Este artigo baseia-se nesta perspectiva, bem como, na compreensão de que o foco do DfS se expandiu progressivamente de produtos únicos para sistemas complexos e que isso foi acompanhado por uma maior atenção aos aspectos da sustentabilidade centrados nas pessoas, especialmente nas questões que envolvem a resiliência das comunidades.

Nesta perspectiva tem espaço o Design Estratégico e sua projetualidade. Zurlo (2010) reforça que o Design Estratégico parte da cultura de projeto para estabelecer um processo dialógico entre os atores envolvidos. Em outra perspectiva, Mauri (1996) traz o entendimento do projeto da estratégia como um movimento transdisciplinar que advém do coletivo. Neste contexto, o designer como componente desta coletividade, em um ambiente altamente dinâmico, lança mão de suas habilidades para promover a escuta atenta e imaginativa, potencializar as trocas, articular subjetividades envolvidas no processo e tende a não se encantar com a solução óbvia ou única, fomentando a construção efetiva de soluções que criem efeitos de sentido, no papel de sistemas produto-serviço (MERONI, 2008; SCALETSKY; PARODE, 2008). O Design Estratégico busca “tornar visível o pensamento” (MAURI, 1996), por meio das capacidades de: Ver - ler os fenômenos de forma aprofundada, Prever - a partir do que é visto, antecipar criticamente futuros, e Fazer ver - tornar visíveis cenários futuros (ZURLO, 2010).

Em boa medida não são organizações estruturadas ou profissionais que criam e implementam projetos. Refletimos, então, sobre a diversidade de projetos que ainda não foram percebidos pelo Design Estratégico. Sejam eles *top-down* (de cima para baixo), *bottom-up* (de baixo para cima) ou *peer-to-peer* (entre pares), termos trazidos por Manzini (2008) reforçando que a inovação e os projetos podem vir por diversos caminhos. Para Rodrigues (2018) existe muito espaço na pesquisa sobre iniciativas em comunidades que de forma criativa buscam solucionar problemas. Neste ambiente incerto e complexo o designer busca compreender as variáveis envolvidas no problema, construir possibilidades de ação no hoje para fomentar futuros desejados. Estas visões de futuro são caracterizadas pela sustentabilidade com o desafio de serem economicamente viáveis, socialmente justas, ecologicamente corretas, bem como, serem fortemente influenciadas por aspectos culturais e pelo contexto no qual se insere (RODRIGUES, 2018). Em alguns momentos o designer é um sintetizador que apoia na solução de problemas e um generalista que percebe os talentos que precisam ser envolvidos no processo. O designer também é um pensador que mobiliza o conhecimento para ação. O designer potencializa a empatia e a forma mais adequada para as demandas existentes por conta de sua forma de pensar (FRIEDMAN, 2003). Assim, para compreendermos o Design Estratégico e o papel do designer, Freire (2017, p.112) afirma que “[...] elaborar programa para fomentar a criação de novos dispositivos sociotécnicos, sejam eles empreendimentos, organizações públicas ou sociais, comunidades criativas, que tenham o desenvolvimento sustentável da sociedade como valor central”.

Nesta articulação, as pessoas que são chamadas a colaborar com uma variedade de interlocutores, detentores de conhecimento específicos do Design, bem como, reconhecidos como profissionais da área, são chamados de Designers Especialistas. Há também os que interagem com os mais diversos atores, porém, não possuem a gama de conhecimentos teóricos e práticos dos Designers Especialistas, estes chamados de Designers Amadores ou Designers Difusos (MANZINI, 2017).

Neste sentido, Manzini (2008) aponta o importante papel dos designers, sejam especialistas ou difusos, na busca de um mundo melhor. Além disso, a maneira como eles lidam com a interação dos humanos com os artefatos a partir de perspectivas mais sustentáveis, associando expectativas de bem-estar. A potência da transformação por meio de soluções construídas por meio de cenários que envolvem debates sociais consistentes e colaboração, bem como a construção de visões comuns de futuros possíveis e sustentáveis (MANZINI, 2008). Um dos pilares do Design Estratégico é a construção de cenários. Hindrichson e Franzato (2012) apresentam que os cenários permitem a representação da complexidade dos elementos que envolvem um problema e as formas como uma organização pode compreendê-los e enfrentá-los projetualmente.

As práticas colaborativas são pesquisadas no Design estratégico por vários autores, entre eles, Meroni (2007) apresenta as iniciativas colaborativas difusas que compreendem em uma multiplicidade de iniciativas locais, introduzidas por indivíduos nos seus contextos para lidar com problemas que os afetam. Trata-se, de fato, de iniciativas que buscam compartilhar espaços e serviços com o objetivo de promover o bem-estar social. Segundo a autora, na medida em que essas iniciativas evoluem na estruturação, configuraram serviços colaborativos: uma forma mais madura e consolidada dos projetos desenvolvidos por estes grupos de indivíduos. Trata-se de serviços em que os atores se envolvem ativamente e colaborativamente na produção de um valor reconhecido e que funcionam como uma empresa social voltada à resolução colaborativa de problemas cotidianos (MERONI, 2007). Por outro lado, Manzini (2008) pesquisa as comunidades criativas que são iniciativas coletivas que constroem e potencializam capacidades para lidar com demandas complexas de forma criativa, rompendo modelos convencionais de pensamento, jeitos de fazer e projetar, em boa medida, inovadoras (MANZINI, 2008).

Conforme o exposto, o Design Estratégico tem como desafio a construção de cenários futuros que inspiram ações no presente, projetando o caminho da transformação. Esse processo é contextualizado e tem o DNA dos atores envolvidos, mas podem ser reaplicados em outros espaços e contextos com as devidas adequações culturais e estruturais, uma vez que os artefatos resultantes desta ação projetual pode ser reconhecida como tecnologia social que são “[...] técnicas e metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por ela, que representam soluções para inclusão social e melhoria das condições de vida” (BRASIL, 2004, p. 29). O Design Estratégico propõe a construção de sentido, a transformação efetiva, abraçando a diversidade, a incerteza e a complexidade como elementos fundamentais do processo.

3. MÉTODO

A partir de uma pesquisa contextual com inspirações da pesquisa de Teoria Fundamentada (*Grounded Theory*), buscamos compreender as dinâmicas colaborativas que conectaram competências e teceram funções interdependentes neste sistema de interrelações na resposta social à pandemia COVID19, analisando as experiências de quinze iniciativas localizadas em diferentes cidades brasileiras.

O design estratégico busca compreender e refletir profundamente sobre determinado contexto entendendo que mais do que construir a solução é fundamental que se encontre o problema. Vivemos uma realidade complexa e repleta de incertezas, por isso, as demandas (sociais e outras) precisam ser compreendidas por meio de múltiplos olhares e disciplinas, gerando assim novas perguntas que podem potencializar novos percursos de projetos e de inovação (DEL GAUDIO, FRANZATO e DE OLIVEIRA, 2016).

A pesquisa contextual proporciona um espaço aberto ao conhecimento do ambiente, buscando pelo conjunto de elementos para gerar sentido à unidade em perspectiva. Além disso, este movimento promove um processo de empatia com as pessoas envolvidas no contexto, percepções mais significativas sobre suas necessidades, anseios, cultura e inspirações. Soma-se a estes fatores a organização do conhecimento de forma a produzir uma visão abrangente e sistêmica das iniciativas desenvolvidas no território (SCALETSKY, 2016).

A complementaridade entre a pesquisa contextual e a inspiração na Teoria Fundamentada (*Grounded Theory*) se dá na medida em que buscamos produzir conhecimento acerca de uma realidade comum entre diferentes atores, localizados em diversos territórios no contexto da pandemia COVID19, uma vez que este é um método interpretativista que procura explicar a realidade a partir dos significados das experiências dos envolvidos (BANDEIRA-DE-MELLO, 2008). Esta pesquisa buscou subsídios para as análises em entrevistas publicadas na plataforma Mapa Colaborativo (www.mapacolaborativo.org.br) de forma a construir conhecimento sobre as respostas ou soluções que os grupos locais desenvolveram para o enfrentamento da COVID19.

A relevância desta análise se deve à diversidade de causas, de localidades e de iniciativas que foram potencializadas no Brasil nos primeiros meses da pandemia e os aprendizados que, uma vez, compreendidos, ressignificados a partir do Design Estratégico e compartilhados, podem inspirar outros atores neste momento tão difícil para a sociedade.

O estudo do Mapa Colaborativo entrevistou lideranças que estão à frente de movimentos, associações e coletivos sobre o cenário da pandemia de modo geral, com o objetivo de fazer o mapeamento também da situação e conseguir produzir algum material no futuro, buscando entender o que foi esse momento, como cada grupo atuou, resultados, dificuldades etc. Reforçamos que as entrevistas estão disponibilizadas publicamente e que todos os entrevistados concordaram que as entrevistas possam ser utilizadas em outros estudos e pesquisas. As entrevistas seguiram um roteiro com 4 blocos: no primeiro bloco é questionado sobre o perfil do entrevistado, no qual o entrevistado se apresenta, apresenta o seu movimento, a conjuntura da pandemia e das ações de combate à COVID; no segundo é questionado sobre a articulação entre as ações, redes e movimentos sociais, com foco nas experiências desse momento; o terceiro é os efeitos e conjunturas política da pandemia; e o último bloco aborda perspectivas para o futuro. Abaixo, segue a Figura 1 que identifica os entrevistados e sua localização.

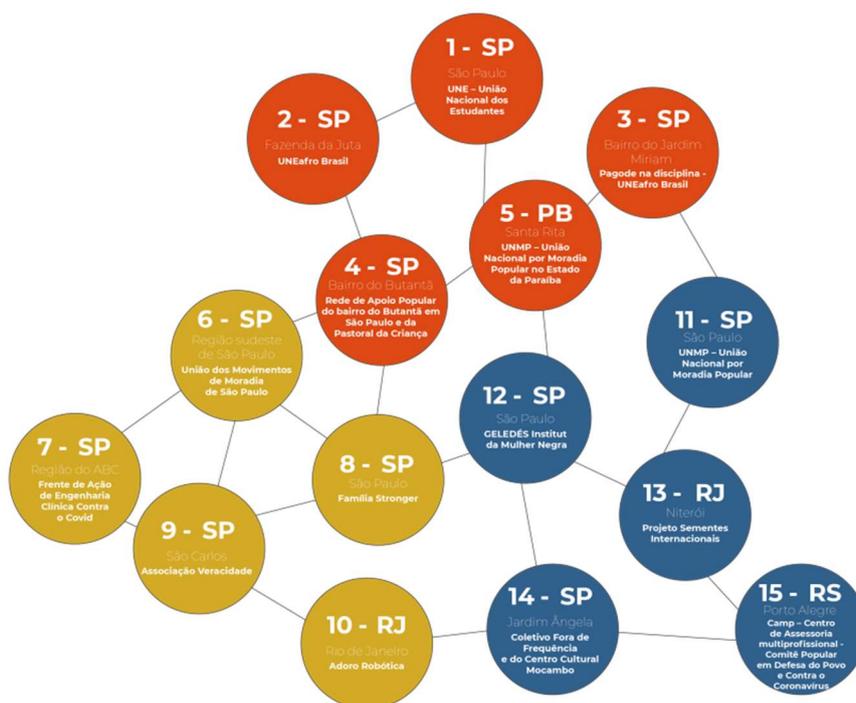


Figura 1: Caracterização entrevistados. FONTE: As autoras

Partindo das entrevistas listadas Figura 1, com inspiração na Teoria Fundamentada (CEPELLOS, TONELLI, 2020; CHARMAZ, 2009), buscamos compreender as dinâmicas envolvidas nas práticas colaborativas (denominamos como eventos) que conectaram competências e teceram funções interdependentes neste sistema de interações de resposta social à pandemia. Para isso utilizamos 3 movimentos de análise, utilizando 5 entrevistas em cada etapa. No primeiro movimento o levantamento dos eventos foi totalmente aberto, sem regras formais ou questões a priori, em sintonia com a flexibilidade proposta pela *Grounded Theory*, agrupando-os em *tags*. No segundo movimento, examinamos a recorrência dos eventos e novas ocorrências, a partir de um novo conjunto de entrevistas, explicitando tendências que foram testadas novamente no terceiro movimento de análise. Destacamos que o movimento de circularidade ocorreu ao longo do processo até a saturação teórica, a partir dos dados trabalhados. Uma vez concluídos os três movimentos, a reflexão foi feita em duas perspectivas: 1) como ocorreu do processo de ativação dos vários atores envolvidos (FREIRE, 2014) nas práticas colaborativas; 2) na perspectiva do Design Estratégico ao considerar as capacidades de VER, PREVER e FAZER VER, apontadas por Zurlo (2010), entender como se aplica ao conjunto de eventos levantados e como poderia potencializar as práticas colaborativas nas iniciativas analisadas.

Para garantir a qualidade da análise, os dados foram trabalhados por três pesquisadoras com diferentes trajetórias profissionais e a triangulação dos dados foi feita com dados secundários de sites que produziram conteúdos sobre o enfrentamento à pandemia no território nacional e as redes sociais das iniciativas (CHARMAZ, 2009). Cabe salientar, que não houve viés na obtenção dos dados, pois as entrevistas não tinham como objetivo compreender a perspectiva do design estratégico, mas focaram no amplo relato das iniciativas.

4. RESULTADOS E ANÁLISES

Como mencionado anteriormente, as entrevistas utilizadas para a análise estão disponíveis na plataforma Mapa Colaborativo (www.mapacolaborativo.org.br). Foram selecionadas aleatoriamente cinco entrevistas e transcritas para a realização do primeiro movimento de análise. O mesmo procedimento foi realizado a cada movimento, sendo que os levantamentos dos eventos foram realizados coletivamente pelas pesquisadoras utilizando a plataforma Miro para o registro e ‘tagueamento’ dos eventos.

4.1. Movimentos de Análise

Em cada movimento de análise os eventos foram agrupados por similaridade e ‘tagueados’. O primeiro grupo de entrevistas analisadas gerou 42 eventos que envolveram aspectos significativos da articulação dos movimentos em relação aos demais, devido a abertura inicial, proposta pela própria metodologia, que tinha a intencionalidade de mapear e ‘taguear’ uma maior diversidade de eventos. Os movimentos seguintes foram orientados pela busca de recorrências entre os movimentos e novos agrupamentos significativos, sendo os mais referidos naquele movimento. Outro ponto que chama a atenção foi a maior quantidade de atores, tanto pessoas da comunidade, quanto organizações. São questões ligadas à estrutura local, tecnologia, papel do Estado e barreiras de acesso aos direitos básicos garantidos constitucionalmente. O segundo movimento de análise gerou 19 eventos, apresentando 9 *tags* recorrentes, agregando 4 novas *tags*. O último movimento gerou 25 eventos, apresentando 8 *tags* recorrentes nos três movimentos, 3 *tags* recorrentes em pelo menos um dos movimentos e agregando 7 novas *tags*, como apresentado na Figura 2:



Figura 2: Movimentos de análise. FONTE: As autoras.

A Figura 2 sintetiza os eventos taguados agrupando os recorrentes e os específicos. Cabe salientar que o número de eventos variou sensivelmente do primeiro novas *tags* do terceiro movimento em comparação ao segundo movimento. Isso se deve à maior profundidade e riqueza de detalhes fornecida pelos entrevistados ao descreverem suas iniciativas e comunidades, embora tenha sido aplicado o mesmo roteiro semiestruturado em todas as entrevistas.

O exercício de perceber as dinâmicas que envolvem as práticas colaborativas nas comunidades nos leva a refletir sobre as fragilidades e potencialidades dos territórios, entendendo que este é um recorte temporal específico em um momento social bastante adverso, mas que pode gerar muitos aprendizados e transformações.

4.2. Processo de ativação dos diversos atores

Considerando as *tags* recorrentes nos 3 movimentos de análise percebe-se que as condições de vulnerabilidade existentes nestas comunidades limitam em alguma medida as iniciativas, uma vez que a emergência de proteger a vida naquela comunidade, minimizando a fome e fornecendo meios para cuidados mínimos com a saúde, levam a um processo de resolução imediata dos problemas, que exaure as forças do conjunto de atores. Com isso, não se avança em uma perspectiva de pensamento estratégico que, por meio da construção coletiva e do diálogo, promovam o fortalecimento das potencialidades locais e estabeleçam redes intersetoriais de colaboração para fazer frente à complexidade e às incertezas do cotidiano. Além disso, fora das emergências, os coletivos e associações não têm uma articulação em rede no território, mas sim focada nas redes da causa que atuam.

Aspectos como os vazios institucionais tão presentes nas comunidades brasileiras também contribui por um lado para a precariedade das condições de vida. Estes vazios se evidenciam pela ausência ou fragilidade dos arranjos institucionais que suportam os mercados, que falham em cumprir o papel que se espera deles (MAIR, MARTI, 2009), especialmente na garantia de direitos básicos dos cidadãos. Mas por outro lado, isso gera um movimento de busca de autonomia quase forçado, pois as pessoas precisam lutar pelos seus direitos e criar soluções locais para as demandas.

Outro ponto que fica muito evidente nas análises é a força do reconhecimento daquelas pessoas como uma comunidade, os vínculos de afeto, cuidado e acolhimento que somente pessoas que passam por necessidades e restrições semelhantes podem estabelecer. Por mais empáticas que as pessoas externas aquela comunidade sejam, a união vem do sentido de território enquanto espaço de viver e conviver. Esta legitimidade local torna as pessoas mais abertas à participação e engajamento em iniciativas, apesar das limitações estruturais existentes. Desta forma os membros da comunidade apoiam-se uns aos outros, uma sensação genuína de pertencimento e conexão com as pessoas daquele território. Isso se dá considerando alguns elementos: um símbolo (morar no mesmo território), influência mútua (trocas e processos colaborativos), preenchimento de necessidades (físicas ou emocionais) e conexão emocional (histórias coletivas) (McMILLAN, CHAVIS, 1986).

Ao longo do processo de análise fica muito evidente a potência existente nas comunidades e a importância das iniciativas desenvolvidas, que mesmo com suas limitações, têm contribuído para a proteção da vida dos moradores das comunidades. Por outro lado, ao percebermos esta riqueza com um olhar a partir do design estratégico, identificamos que com o que se tem, pode-se recombinar eventos e promover cenários futuros mais desejáveis.

4.3. Um olhar a partir do Design Estratégico para as práticas colaborativas

Ao olharmos o conjunto de dados a partir da perspectiva do Design Estratégico, considerando os eventos mapeados recombina-ndo-os de forma criativa e sustentável, com vistas a criar novas percepções de sentido e inter-relações mais estratégicas. Para Manzini (2008, p. 16) “Estes modos não convencionais de pensar e agir são o ponto de partida da estratégia rumo à sustentabilidade”. Para Meroni (2008) o designer estratégico transforma as visões em uma hipótese plausível, bem como, apoia a construção de cenários que são visões compartilháveis sobre percepções sobre organizações e conhecimento. O designer estratégico por meio de reflexões diversas, tem a capacidade de influenciar processos imaginativos para construção de visões e impactar comportamentos. Para Meroni, o designer é:

[...] capaz de catalisar e orientar a sensibilidade coletiva em direção a uma interpretação compartilhada de como o futuro pode parecer, tirar e elaborar o melhor do presente e transformá-lo em uma mudança paradigmática para o futuro (MERONI, 2008, p.36).

Desta forma, ao olharmos os eventos tagueados, inspiradas nas capacidades interpretativas descritas por Zurlo (2010), os percebemos da seguinte forma: Oportunidades (VER) – demandas existentes nesse momento social, mas que reverberam em outros tempos e vivências das comunidades; Potências (PREVER) – eventos que podem ser entendidos como cenários futuros desejáveis, aprendizados decorrentes deste momento de articulação devido à emergência que se deseja fortalecer e manter ao longo do tempo; e Caminhos (FAZER VER) – ações que podem sustentar a potência e desenvolvem capacidades e habilidades significativas para os atores. Isso reforça a compreensão que a comunidade é um sistema cultura e linguagem digital de forma a engajar as pessoas de maneira mais intensa e pode contribuir para melhorar as estruturas dos coletivos, associações e iniciativas. Para evoluir neste processo é necessário promover ações projetuais que envolvam a construção de alternativas híbridas, explorando as tecnologias virtuais sem abrir mão, totalmente, da convivência dinâmico que se auto-organiza, produzindo e reciclando seus próprios elementos, tornando-se único e potencialmente sustentável. Ao ressignificarmos os eventos tagueados, até o 3º movimento, a partir desta compreensão, traçamos uma proposta de visualidade apresentada abaixo:

Capacidades	Descrição da Tag
Oportunidades(ver)	<ul style="list-style-type: none"> • Frágil articulação das redes e dos setores sociais; • As conexões dos coletivos e organizações se dão mais por objetivos do que por territórios. • Acolhimento, cuidado com a pessoa e a família; • Afeto e reconhecimento da dor coletiva; • Resolução de problemas sem pensamento estratégico; • Invisíveis sociais, esquecidos pelo Governo; • Desigualdade antes da pandemia era "normalizada"; • Diversidade mesmo nas comunidades é uma questão difícil de ser trabalhada; • Sobrecarga e o protagonismo das mulheres nas comunidades e na pandemia; • Estrutura limitada dos coletivos, associações e iniciativas; • Necessidade de dominar a cultura e a linguagem digital para mobilizar as pessoas de verdade (relações hoje são rasas).
Potências (prever)	<ul style="list-style-type: none"> • Articulação de membros da comunidade para apoiar os moradores (rede local). • Reconhecimento e legitimidade por ser da comunidade; • CPF mobilizando CNPJ, redes pessoais mobilizando organizações para o apoio; • Inteligência coletiva, a importância da colaboração e da ação em rede. • Resistência precisa ser intensificada por meio da autonomia local e a ressignificação dos espaços das comunidades; • Potência da produção e consumo interno nas comunidades (empreendedorismo do coletivo local, especialmente voltado para mulheres, negros e LGBTQIA+); • Comunicação usando a linguagem e as referências daquela comunidade; • Plataformas digitais como canal de acesso à informação e a democracia.
Caminhos (fazer ver)	<ul style="list-style-type: none"> • Vínculos de confiança são fundamentais para as redes se consolidarem; • Agentes de cidadania: pessoas preparadas para formar e informar; • Diversidade de expertise pode potencializar as ações das redes (Trabalho Interdisciplinar);

Quadro 1: Movimentos de análise. FONTE: As autoras.

A Quadro 1 sintetiza a ressignificação dos eventos mapeados nos movimentos de análise. Diversas visões projetuais podem ser construídas partindo do conjunto de eventos mapeados. Um exemplo é um possível cenário que envolve a tecnologia, com a perspectiva de que as plataformas digitais sejam canais de acesso à informação e democracia, tão significativo em tempos de *fake news* e debates polarizados. Este cenário responde às oportunidades de apropriação da física, próxima e acolhedora, desta forma equilibrando o alcance com a qualidade das relações, fortalecendo os vínculos de confiança.

Entendemos que ao olharmos as práticas colaborativas a partir da lente do Design Estratégico, potencializa-se uma transformação de iniciativas colaborativas difusas (MERONI, 2007) caracterizadas por serem introduzidas por indivíduos em seus contextos buscando solucionar problemas, para comunidades criativas (MANZINI, 2008) caracterizadas por serem grupos que buscam coletivamente, de forma colaborativa e participativa transformar a realidade cotidiana, tornando parte de sua vida hábitos que impactam positivamente, promovendo a sustentabilidade do estilo de vida. Esse movimento de transformação só é possível por meio de um processo amplamente participativo e dialógico, construindo e compartilhando sentido e valor para todos os atores envolvidos. Destaca-se, ainda, que as práticas colaborativas ao consolidarem visões projetuais em uma perspectiva territorial, contribuem para a sustentabilidade na dimensão social, uma vez que desenvolve capacidades necessárias para solucionar ou minimizar as necessidades básicas das pessoas, bem como, o fortalecimento da resiliência das comunidades, contribuindo para a sustentabilidade no nível espaço-social (CESCHIN; GAZIULUSOY, 2016).

5. CONCLUSÃO

Ao nos desafiarmos em compreender iniciativas sociais diversas por meio de entrevistas não produzidas diretamente para o propósito desta pesquisa, foi necessário deixar emergir dos dados os eventos, sem julgamentos ou apegos críticos, sendo um grande aprendizado de abertura para o desconhecido e um compromisso com a escuta atenta e sensível, fundamental para dar visibilidade às práticas colaborativas, respeitando profundamente o contexto e características de cada território, mas buscando conexões e potencialidades comuns devido à realidade pandêmica que perpassa a sociedade neste momento. Djamila Ribeiro (2017, p.40) reflete que “O lugar social não determina uma

consciência discursiva sobre esse lugar. Porém, o lugar que ocupamos socialmente nos faz ter experiências distintas e outras perspectivas.”

Assim, nosso desafio foi contribuir como designers no reconhecimento das potências e visualização de cenários possíveis a partir da inteligência social gerada pelas construções coletivas das comunidades, evitando trazer fatos ou tendências externas.

As práticas colaborativas nas comunidades têm sido fundamentais para o enfrentamento à pandemia, minimizando a fome e as condições favoráveis à disseminação do vírus. Por outro lado, o que se percebeu ao longo da pesquisa é que a maioria dos eventos não se limita ao contexto pandêmico, mas são fragilidades e potencialidades que permeiam as relações em outros momentos. A perspectiva do Design Estratégico pode impulsionar a transformação de iniciativas colaborativas individuais em comunidades criativas, promovendo a ampla participação, o diálogo, a construção de sentido e valor compartilhado, bem como, o reconhecimento da potência dos coletivos no território, integrando suas causas e fomentando a autonomia local e a ressignificação dos espaços comunitários.

Considera-se como limites desta pesquisa a maior concentração em Estados da região Sudeste, possivelmente uma abrangência mais ampla de outras regiões e comunidades mais distantes das capitais poderiam contribuir com outras percepções. Sugere-se como pesquisa futura a comparação dos achados produzidos neste artigo em relação a outras redes mais estruturadas territorialmente com uma maior diversidade de atores engajados, bem como, pesquisa que reflitam sobre métodos, práticas e ferramentas do Design Estratégico para apoiar os processos de transformação social.

AGRADECIMENTOS

As autoras agradecem à CAPES, a agência de fomento à pesquisa do Ministério da Educação do Brasil, para bolsa CAPES-PROSUC e ao IFRS, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul.

REFERÊNCIAS

- BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. Grounded theory. *Revista de Administração de Empresas*, v. 48, n. 4, p. 117-117, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902008000400012>. Última visita: 30 mai. 2021.
- BIRMAN, Joel. O trauma na pandemia do Coronavírus [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro, *Civilização Brasileira*, 2020.
- BRASIL, I. T. S. *Caderno de Debate—Tecnologia Social no Brasil*. São Paulo: ITS, v. 26, 2004. Disponível em: https://docs.wixstatic.com/ugd/85fd89_5dbe395e82e142caad9baa12765461bb.pdf. Última visita: 30 mai. 2021.
- BRASIL, Oxfam. **A desigualdade que nos une**. Oxfam Brasil, São Paulo, 25 set. 2017, p. 12. Disponível em: https://d2v21prk53tg5m.cloudfront.net/wp-content/uploads/2019/08/relatorio_a_distancia_que_nos_una-1.pdf. Última visita: 30 mai. 2021.
- BRASIL, Oxfam. **Nós e as desigualdades**. Relatório da pesquisa de opinião Oxfam Brasil/Datafolha. p. 4. Disponível em: <https://www.oxfam.org.br/um-retrato-das-desigualdades-brasileiras/pesquisa-nos-e-as-desigualdades/pesquisa-nos-e-as-desigualdades-2021/>. Última visita: 31 mai. 2021.
- CELASCHI, Flaviano; DESERTI, Alessandro. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci, 2007.
- CEPELLOS, VANESSA M.; TONELLI, MARIA JOSÉ. Grounded Theory: Passo a passo e questões metodológicas na prática. *RAM.Revista de Administração Mackenzie*, v. 21, n. 5, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200130>. Última visita: 30 mai. 2021.
- CESCHIN, Fabrizio; GAZIULUSOY, Idil. Evolution of design for sustainability: From product design to design for system innovations and transitions. *Design Studies*, v. 47, p. 118-163, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.destud.2016.09.002>. Última visita: 21 ago. 2021.
- CHARMAZ, K. Convite à Teoria Fundamentada. (Cap.1). In: **A construção da Teoria Fundamentada: guia prático para análise qualitativa**/Kathy Charmaz. Porto Alegre-Artmed, 2009.
- COSTA, Ana Carolina *et al.* **Criatividade: fio condutor do design**. Pimenta Cultural, 2020.
- DEL GAUDIO, Chiara; FRANZATO, Carlo; DE OLIVEIRA, Alfredo Jefferson. Sharing design agency with local partners in participatory design. *International Journal of Design*, v. 10, n. 1, 2016. Disponível em: <http://www.desisnetwork.org/wp-content/uploads/2017/12/Sharing-Design.pdf>. Última visita: 30 mai. 2021.
- DJAMILA, Ribeiro. **O que é: lugar de fala**. Belo Horizonte (MG): Letramento: Justificando, 2017.

- FREIRE, Karine de Mello. Design estratégico: origens e desdobramentos. *In: 11 Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design*, 2014, Gramado. Anais... São Paulo: Editora Edgar Blücher, 2014, p. 1187-1196. Disponível em: <http://pdf.blucher.com.br/designproceedings/11ped/01074.pdf>. Última visita: 30 mai. 2021.
- FREIRE, Karine de Mello. Inovação social dirigida pelo design. *In: Ecovisões projetuais: pesquisas em design e sustentabilidade no Brasil*. [recurso eletrônico] São Paulo: Editora Edgar Blücher, 2017, p. 111 -124. Disponível em: https://www.academia.edu/download/53894022/Ecovisoes_projetuais.pdf#page=112. Última visita: 30 mai. 2021.
- FREIRE, Karine; DEL GAUDIO, Chiara; FRANZATO, Carlo. Strategies by design towards creative ecosystems of social innovation. *In: IFDP`16 - Systems & Design: Beyond Processes and Thinking*. Universitat Politècnica de València, Spain, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10251/89541>. Última visita: 30 mai. 2021.
- FRIEDMAN, K. Theory construction in design research: criteria: approaches, and methods. *Design Studies*, 24, 2003, (507-522). Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0142-694X\(03\)00039-5](https://doi.org/10.1016/S0142-694X(03)00039-5). Última visita: 30 mai. 2021.
- GIACCARDI, E. Metadesign as an Emergent Design Culture. *Leonardo*, v. 38, n. 4, 2005, p. 342-349.
- HEEMANN, Adriano; Y JEANDREY, Patrícia Jorge Vieira Lima; CORRÊA, Scuisiatto. Compreendendo a colaboração em design de produto. *Actas de Diseño*. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. v. 1850, p. 2032, 1850.
- HINDRICHSON, Patrícia Hartmann; FRANZATO, Carlo. Design de cenários: uma tecnologia para promover o compartilhamento de conhecimentos em redes de projeto. *Revista D: Design, Educação, Sociedade e Sustentabilidade*, v. 4, n. 4, 2012, pp. 155-168. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Patricia_Hartmann_Hindrichson2/publication/305725347_Design_de_Cenarios_uma_Tecnologia_para_Promover_o_Compartilhamento_de_Conhecimentos_em_Redes_de_Projeto_Scenarios_design_a_technology_for_knowledge_sharing_in_design_networks/links/579d21fd08ae802facbb98a3/Design-de-Cenarios-uma-Tecnologia-para-Promover-o-Compartilhamento-de-Conhecimentos-em-Redes-de-Projeto-Scenarios-design-a-technology-for-knowledge-sharing-in-design-networks.pdf. Última visita: 30 mai. 2021.
- KRUCKEN, Lia. Competências para o Design na sociedade contemporânea. *In: De Moraes, D.; Krucken, L.. (Org.). Design e Transversalidade*. 1 ed. Belo Horizonte: Santa Clara, 2008, v. 1.
- LÉVY, Pierre. *A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço*. 5. ed. São Paulo: Loyola, 2007.
- MAIR, Johanna; MARTI, Ignasi. Empreendedorismo em e ao redor dos vazios institucionais: um estudo de caso de Bangladesh. *Journal of business venturing*, v. 24, n. 5, pág. 419-435, 2009.
- MAURI, Francesco. *Progettare progettando strategia*. Milano: Masson S.p.A, 1996.
- MANZINI, Ezio. *Design quando todos fazem design*. Uma introdução ao design para a inovação social. Coordenação de tradução Luzia Araújo. _ São Leopoldo, RS: Ed. UNISINOS, 2017.
- MANZINI, E. *Design para inovação social e sustentabilidade: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais*. Rio de Janeiro: E-Papers, ISBN 978-85-7650-170-1. 1ª edição, 2008.
- MCMILLAN, David W.; CHAVIS, David M. Sense of community: A definition and theory. *Journal of Community Psychology*, v. 14, n. 1, p. 6-23, 1986.
- MERONI, Anna. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. *Strategic Design Research Journal*, 1 (1), July-December. 2008. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/sdri/article/view/5567>. Última visita: 30 mai. 2021.
- MERONI, Anna. *Creative Communities*. People inventing sustainable ways of living. Edizioni Polidesign, 2007
- PAPANEEK, Víctor; FULLER, R. Buckminster. *Design for the real world*. London: Thames and Hudson, 1972.
- RODRIGUES, Keyla Copes. *Empreendedorismo por engajamento e “sustentabilidade projetual”*: leitura dos processos dos designers empreendedores, pelo design estratégico. Dissertação de Mestrado. 2018. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/7136>. Última visita: 30 mai. 2021.
- SANDERS, Elizabeth B.-N.; STAPPERS, Pieter Jan. *Convivial toolbox: Generative research for the front end of design*. Bis, 2012. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/00f1/4c72cfbbe441f381f83cc9d0cde837ab9293.pdf>. Última visita: 30 mai. 2021.
- SCALETSKY, Celso *et al.* *Design estratégico em ação*. UNISINOS, 2016.
- SCALETSKY, Celso Carnos; PARODE, Fábio. Imagem e pesquisa Blue sky no design. *In: Congresso XII SIGraDi*. 2008. p. 326-331. Disponível em: https://cumincades.scix.net/pdfs/sigradi2008_106.content.pdf. Última visita: 30 mai. 2021.
- TIESINGA, Hendrick; BERKHOUT, Remko (Ed.). *Labcraft: How social labs cultivate change through innovation and collaboration*. Labcraft Publishing, 2014.
- YANES, Javier. *El mundo tras la pandemia: la ciencia se hace más interdisciplinar*. 27 out. 2020 Disponível em: <https://www.bbvaopenmind.com/ciencia/investigacion/mundo-tras-la-pandemia-la-ciencia-interdisciplinar/>. Última visita: 30 mai. 2021.
- ZURLO, Francesco. Design Strategico. *In: XXI Secolo (vol. Gli spazi e le arti)*. Roma: Enciclopedia Treccani, 2010. Disponível em: http://www.treccani.it/enciclopedia/design-strategico_%28XXI-Secolo%29/. Última visita: 30 mai. 2021.