

ECOSSISTEMAS CRIATIVOS: RELAÇÕES COLABORATIVAS E AÇÃO PROJETUAL NOS COLETIVOS CRIATIVOS INFORMAIS*

TALINE SABANY VELASQUES

*Mestranda em Design Estratégico do Programa de Pós-Graduação da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, talinesv@gmail.com*

CARLO FRANZATO

*Doutor em Design pelo Politecnico di Milano – Polimi
Professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Design -
Unisinos
cfranzato@unisinos.br*

CHIARA DEL GAUDIO

*Pós-doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Design - Unisinos
chiara.delgaudio.d@gmail.com*

* Artigo publicado nos anais do IV International Conference on Design, Engineering, Management for innovation - IDEMÍ 2015.

RESUMO

Objetivo: O objetivo do estudo é discutir as potencialidades de ação e de contribuição do designer estratégico no âmbito dos coletivos criativos informais, nos quais diversos profissionais da indústria criativa reúnem-se para desenvolver projetos com finalidades sociais e culturais.

Design/Metodologia/Abordagem: A pesquisa quanto aos fins foi classificada como exploratória e, quanto aos meios de investigação, como bibliográfica, com abordagem qualitativa.

Resultados: A ação projetual do designer estratégico, que atua com uma abordagem metaprojetual, é proposta/identificada como uma das principais processualidades que permitem e favorecem as relações colaborativas e a interação entre os atores de um coletivo criativo informal. Ao mesmo tempo, compreendeu-se que a informalidade do contexto estudado aumenta exponencialmente as possibilidades e potencialidades de ação do designer.

Limitações da pesquisa: A pesquisa limitou-se a uma revisão bibliográfica, visando identificar caminhos de pesquisa futuros sobre o tema dos ecossistemas criativos no âmbito da disciplina do design.

Originalidade/valor: No âmbito da inovação assiste-se a um crescente interesse para o tema dos ecossistemas criativos e dos coletivos criativos informais. Porém o tema é ainda pouco explorado. A pesquisa desenvolvida permite um melhor entendimento do assunto por sistematizar uns conceitos-chave. Ao mesmo tempo explora as inexploradas possibilidades de contribuição do design estratégico.

Palavras-chave: ecossistemas criativos. coletivos criativos informais. colaboração. metaprojeto. design estratégico.

CREATIVE ECOSYSTEMS: COLLABORATIVE RELATIONS AND DESIGN ACTION IN INFORMAL CREATIVE CLUSTERS

ABSTRACT

Objective: *The objective is to discuss the potential of action and strategic designer contribution in the context of informal creative clusters, where several professionals in the creative industry come together to develop projects with social and cultural purposes.*

Design/Methodology/Approach: *The research on the purposes it was classified as exploratory and, as the means of research, such as literature search, with a qualitative approach.*

Results: *The projectual action of strategic designer, who works with a metaprojectual approach is proposed/identified as a major procedural that allow and encourage collaborative relationships and interaction between the actors in an informal creative clusters. At the same time, it was understood that the informality of the studied context exponentially increases the possibilities and the designer action potentials.*

Limitations of the research: *The research was limited to a literature review, to identify future ways of research on the topic of creative clusters within the discipline of design.*

Originality/value: *In the context of innovation are witnessing a growing interest in the topic of creative clusters and informal creative clusters. But the issue is still rarely explored. The research developed allows a better understanding of the subject by systemize some key concepts. At the same time explores the contribution of unexplored possibilities of strategic design.*

Keywords: *creative ecosystems. informal creative clusters. collaboration. metadesign. strategic design.*

I INTRODUÇÃO

No âmbito dos estudos sobre a inovação, numerosos pesquisadores têm, recentemente, interessado-se para o tema dos ecossistemas criativos. Esse interesse tem as suas origens na mudança de paradigma nos processos de inovação que têm acontecido ao longo das últimas décadas (GRODAL; POWELL, 2007). De acordo com a pesquisa realizada por Hagedoorn (2002), referente aos processos de inovação desenvolvidos no período de 1960 a 1998, a partir do final da década de 1970 até meados de 1990, verificou-se um crescimento de processos de trabalho colaborativos. A colaboração no âmbito da inovação ganhou relevância a partir do entendimento que o processo de inovação requer diferentes tipos de papéis, habilidades e graus de criatividade (TERRA, 2000). O trabalho colaborativo é, portanto, o caminho mais adequado a ser percorrido por todos os interessados em processos de inovação e criatividade na sociedade contemporânea.

É neste cenário que se distinguem os ecossistemas criativos. As primeiras definições de “ecossistema” são atribuídas ao biólogo Ernst Haeckel (TOWNSEND, 2006), em 1866, e ao ecólogo britânico Tansley (1935), em 1935. Ambas as proposições convergem para as ciências biológicas, as quais tratam do convívio de um conjunto de elementos em um determinado meio, das relações entre eles e dos ciclos de trocas necessários para este se manter e evoluir. A expressão “ecossistema criativo”, porém, é o resultado da recente aplicação e adaptação do termo “ecossistema” para o âmbito da inovação – o mesmo fenômeno aconteceu nos âmbitos econômico, tecnológico e social, entre outros. O intuito era o de definir de tal forma fenômenos afins. De fato, os ecossistemas criativos aqui considerados distinguem-se pelos seus processos capazes de gerar considerável fluxo criativo através de sistemas e contextos socioculturais e de oportunizar ações transformadoras (FRANZATO *et al.*, 2015).

“Ecossistemas criativos” refere-se a ambientes coletivos e colaborativos onde, por meio do contato entre diversos atores e áreas de atuação, são favorecidas a criatividade, a colaboração e a troca de experiências e conhecimentos (CABALLERO, 2003). As dinâmicas colaborativas e cooperativas que envolvem e reúnem diversos atores sob objetivos comuns promovem e facilitam a geração de inovação para resolução de problemas diversos e a mudança da realidade existente (ALCARÁ, 2005).

Isso se torna evidente ao considerar as características dos ambientes colaborativos e, nestes, as peculiaridades dos ecossistemas criativos. Os ambientes colaborativos são espaços físicos ou virtuais onde as pessoas podem reunir-se para aprender, experimentar e pensar (BERKHOUT; TIESINGA, 2014). No âmbito dos ambientes colaborativos, o diferencial dos ecossistemas

criativos é que estas trocas e os consequentes ciclos de invenção e reinvenção por elas gerados se baseiam em dinâmicas alheias às dinâmicas organizacionais hierárquicas que caracterizam as empresas tradicionais (RUFFO, 2013). De fato, os ecossistemas criativos funcionam em redes de inovação: neles, as relações entre profissionais da economia criativa e do contexto local são favorecidas, articulam-se e desenvolvem-se por redes de inovação.

Um das características principais das relações que se desenvolvem nestas e por estas redes de inovação em ecossistemas criativos é a sua informalidade. De fato, isso permite o emergir de organizações informais de atores que colaboram entre eles no processo de geração de inovação por meio de dinâmicas colaborativas, ou seja, dos *coletivos criativos informais*. Por ser constituídos por profissionais criativos de diferentes áreas e atuantes de forma colaborativa e em rede, são elementos chave no funcionamento e evolução dos ecossistemas criativos. É neles, portanto e na atuação do designer, um entre estes profissionais criativos, que foca o presente artigo.

O profissional do designer é considerado, aqui, profissional privilegiado de estudo. Em primeiro lugar porque, de acordo com Kao, a criatividade está relacionada à criação de valor (1996 *apud* TERRA, 2000). Tal entendimento aponta para a importância de profissionais capacitados para transformar e traduzir estas ideias capazes de criar valor em artefatos, ou seja, para os designers. Em segundo lugar porque junto com a expansão das redes de inovação, que tem acontecido desde a década de 1990, teve, também, a expansão do design para além dos limites das organizações tradicionais, em prol de uma visão ecossistêmica do processo de inovação e desenvolvimento de novas soluções (GRODAL; POWELL, 2007).

Esta visão ecossistêmica incentivou um olhar holístico para o trabalho dos designers, fazendo com que os mesmos incorporassem outras competências para a proposição de soluções (MERONI, 2008). Os profissionais de design com estas competências são os designers estratégicos: atuam de maneira interdisciplinar, com papéis flexíveis e líquidos nas redes de inovação, questionam significados existentes, articulam as subjetividades envolvidas no processo de projeto e incorporam a complexidade do contexto (MERONI, 2008; ZURLO, 2010). Portanto, este artigo foca, especificamente, na compreensão das potencialidades de ação e de contribuição do designer estratégico no âmbito dos coletivos criativos informais.

Acredita-se que o designer estratégico inserido em coletivos criativos informais poderia contribuir por meio de uma atuação metaprojetual. Ou seja, o designer que atua em contextos altamente colaborativos e compostos por equipes multidisciplinares incorpora o papel de facilitador e mediador (FRANZATO, 2011) de relações e diálogos transdisciplinares, em função da sua capacidade de criar e inovar. Assim sendo, aproxima profissionais para atuarem de forma estratégica sobre proposições para projetos e encontra-se no cerne do processo, relacionando e

guiando todos os atores envolvidos. Ao mesmo tempo, ao considerar que uma das características dos ecossistemas criativos e dos coletivos informais que atuam neles é a informalidade deste âmbito colaborativo, torna-se relevante considerar como a ação do designer estratégico se caracteriza e é influenciada por esta.

Ao querer investigar as potencialidades de ação e de contribuição do designer estratégico e de uma abordagem metaprojetual, é necessário compreender a sua inserção no contexto dos coletivos criativos, assim como as relações que desdobram-se em função de sua inserção e atuação nestes ambientes. Nesse sentido, o artigo apresentará como a falta de formalidade pode ser um fator positivo para a geração de inovação. De fato, a atuação do designer não está condicionada a vínculos empregatícios ou a demais amarras formais com o ambiente estudado; pelo contrário, está alicerçada nas mais diversas motivações que podem ser pessoais, sociais, educacionais etc.

O tema escolhido é pouco explorado e possui um referencial teórico limitado, portanto, a discussão apresentada neste artigo baseia-se em uma pesquisa caracterizada como qualitativa e exploratória cujo objetivo é proporcionar uma maior compreensão acerca do problema (GIL, 2008). Com efeito, foram consideradas contribuições teóricas de três grandes áreas – o design, a administração e a sociologia – com o intuito de um melhor entendimento e de sistematizar o conhecimento sobre ecossistemas criativos e a informalidade nas organizações e nas relações colaborativas. O melhor entendimento destes conceitos possibilita ao longo do artigo uma reflexão crítica que leva à proposição do metaprojeto como diferencial na geração de inovação nestes ambientes. Portanto, a contribuição teórica do presente texto é a proposição da abordagem metodológica do metaprojeto como processualidade que permite e favorece a ação projetual do designer nos coletivos criativos informais. Finalmente, o artigo está estruturado da seguinte forma: uma revisão e um aprofundamento sobre os conceitos de colaboração e as principais formas em que se manifesta atualmente na sociedade; um aprofundamento do conceito de informalidade enquanto peculiaridade dos coletivos criativos informais; a apresentação do design estratégico e da abordagem de metaprojeto; em fim, a discussão sobre as possibilidades de ação do designer estratégico nos coletivos criativos informais.

2 AGIR COLETIVO E COLETIVOS CRIATIVOS INFORMAIS

Grodal e Powell (2007) observam que o modelo de redes de inovação e os processos criativos colaborativos têm se difundido ao longo das duas últimas décadas. Este crescente interesse em processos colaborativos emerge no discurso desenvolvido por estes mesmos autores em *Networks of Innovators* (GRODAL; POWELL, 2007), que aponta para a importância da

colaboração na geração de inovação e da existência de equipes pluralistas e multiorganizacionais. É nesse cenário que se inserem e adquirem relevância os coletivos criativos informais, uma vez que o cerne de seus projetos é a colaboração entre os atores envolvidos. Porém, antes de aprofundar o conceito de coletivo criativo informal e as possibilidades de ação do designer nele, e para este fim, torna-se fundamental um melhor entendimento das características do agir coletivo.

Segundo Melucci (1990) o agir coletivo dos indivíduos é capaz de combinar diversas orientações e envolver múltiplos atores. Estas duas potencialidades são relevantes na resolução de problemas: os processos colaborativos permitem integrar os diferentes valores e necessidades dos atores envolvidos em uma determinada situação (HEEMANN *et al.*, 2008). As ações de cunho coletivo são as constituintes e as catalisadoras de espaços coletivos informais, onde conceitos como cooperação, coletividade e colaboração propiciam o desenvolvimento de iniciativas em prol de soluções para os mais diversos problemas. Ao considerar o potencial de resolução de problemas colocado em ação pelo agir coletivo, é significativo observar que "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 inéditas" (MANZINI, 2008, p. 62). Este dinamismo criativo e inovador da sociedade emerge ao observar-se o proliferar de iniciativas difusas, denominadas colaborativas, das últimas décadas.

Com relação às *iniciativas colaborativas difusas*, Meroni (2007) apresenta a 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 bem-estar social. Estas iniciativas, por se caracterizarem como "iniciativas de mudanças radicais na escala local" (MANZINI, 2008, p. 63), em um primeiro momento, não pertencem ao âmbito da formalidade. Sucessivamente, porém, elas podem evoluir no que Meroni (2007) chama de *serviços colaborativos*: uma forma mais madura e consolidada dos projetos desenvolvidos por estes grupos de indivíduos. De acordo com a autora, trata-se de serviços em que os atores envolvem-se ativamente e colaborativamente na produção de um valor comumente reconhecido, e que funcionam como uma empresa social voltada à resolução colaborativa de problemas cotidianos (MERONI, 2007).

Além das potencialidades da colaboração de criar sinergias entre competências, recursos e interesses e de tal forma incrementar a eficácia do resultado, um entre os principais fatores catalisadores destas iniciativas colaborativas informais – e os coletivos criativos aqui considerados –, é o que Manzini (2008) chama de *capacidade projetual difusa*. Trata-se de uma habilidade colocada em ação por pessoas sem especializações formais em disciplinas projetuais, no desenvolvimento

colaborativo de soluções para seus próprios problemas. De fato, esta capacidade torna-se evidente em dinâmicas criativas informais, surgidas a partir da compreensão das oportunidades de projeto inerentes ao uso criativo dos recursos existentes, na resolução de problemas enfrentados e não catalisadas por um designer ou por uma organização.

Outro fator fundamental que tem estimulado o emergir destas iniciativas colaborativas e que ao mesmo tempo tem mudado os processos de inovação é a difusão de *processos criativos abertos*. Considerando, especificamente, os processos de *open design*, De Mul (2011) atenta que este tipo de abordagem coloca todos os envolvidos no processo de tomada de decisão, ao invés de centralizar as decisões em figuras autoritárias – característica típica de organizações com uma hierarquia vertical. Ao mesmo tempo, Von Hippel (2005) aponta para uma questão importante sobre a inovação liderada pelos usuários: tende a ser fortemente distribuída, ao invés de concentrada em poucas pessoas. A inovação é alcançada através de um esforço conjunto na criação entre diferentes atores, em contextos formais ou informais, denominados no seu conjunto pelo autor de *comunidades inovadoras*.

Assim como nas comunidades inovadoras, nos coletivos criativos informais existe um esforço coletivo ou comunitário para fornecer um bem público. Neles, existe um grupo de profissionais de áreas distintas que trabalham juntos em projetos na busca por inovação. Trata-se de atores que são multidisciplinares e que transitam por processos e papéis, ocupando funções e responsabilidades diferenciadas de acordo com suas competências e, sobretudo, com as necessidades do contexto no qual encontram-se inseridos. O espaço de colaboração gerado pelas trocas entre estes profissionais, configura-se como um espaço que não possui organização formal com CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica), hierarquia definida, gestão formal – seja esta da iniciativa privada, instituições governamentais ou instituições de ensino. Não são organizações rígidas, ao contrário, configuram-se como organizações que possuem organogramas, objetivos, práticas e processos de trabalho variáveis (CABALLERO, 2003). De acordo com Caballero (2003), em geral, os atores que os constituem compartilham não só estrutura e custos, mas também conhecimento, cooperação e resolução criativa e coletiva de problemas. Portanto, como antecipado, os coletivos informais se originam de interesses coletivos em comum, que direcionam resoluções de impacto social. De fato, a empatia gerada e os esforços coletivos possibilitam respostas inovadoras para problemas cotidianos (LUPTON, 2013). Ao mesmo tempo, a variabilidade dos processos e dos papéis torna mais provável, também, que diferentes coletivos interajam entre si e com o ecossistema criativo no qual estão inseridos em sua totalidade, gerando assim maiores possibilidades de resoluções de variados problemas.

Von Hippel (2005) atenta para a eficácia dos resultados proporcionados por este tipo de desenvolvimento coletivo, tanto na questão da inovação, quanto da difusão dos resultados. Embora o crescente interesse e relevância de *iniciativas colaborativas difusas, serviços colaborativos, capacidade projetual difusa, processos criativos abertos*, este entendimento possui raízes históricas bem menos recentes. Efetivamente, é importante considerar também que a partir da década de 1960 foi possível notar o surgimento de um movimento de participação em coletivos informais, ligado a questões de arte e política. Um exemplo disso é a exposição “*The Art of Participation: 1950 to Now*” exibida no Museu de arte Moderna de San Francisco (Califórnia, EUA). Segundo Deuze (2009), o que caracteriza o movimento participativo nas artes é o fato de que em muitos casos a obra não existe sem a interferência/participação do visitante. Neste sentido, é conferido ao público um status de importância: seu papel deixa de ser passivo e passa a inferir valor e interferir em aspectos antes jamais permitidos. O modo rígido de apreciar arte dá lugar a uma forma mais fluida e subjetiva, uma vez que a interpretação pode mudar de acordo com cada pessoa. Outro movimento interessante de salientar é o movimento *Internacional Situacionista*, criado por Guy Debord, em 1957 (JACQUES, 2003). Inicialmente, surgiu voltado para questões de arte e urbanismo, porém, cerca de um ano depois, encaminhou-se para a esfera política e revolucionária da época. O movimento contava com grupos adeptos de vários países, como França, Itália, Inglaterra, Alemanha, Bélgica, entre outros. O propósito inicial era o de construir nas cidades um ambiente apropriado para despertar novas paixões. Caracterizava-se como um coletivo informal, cujo propósito, já naquela época, era o de promover e desenvolver algo que pudesse impactar e melhorar a vida urbana das pessoas. De tal forma, posicionava-se contra os urbanistas e planejadores e a favor de uma construção coletiva das cidades (JACQUES, 2003).

Esses dois casos mostram como, desde a década de 1960, era usado o valor da colaboração na criação de espaços criativos coletivos e para um posicionamento crítico e transformador da sociedade. Neste sentido, um entre os principais diferenciais dos coletivos criativos informais que os torna elementos-chave no processo de geração de inovação por meio do atuar por dinâmicas colaborativas e de inovação aberta, é a organização em rede dos mesmos (CASTELLS, 2002).

Neste tipo de organização, são proporcionadas, de acordo com os autores Grodal e Powell (2007), dois tipos de conexões como formas de relações possíveis em uma rede de interação: as conexões fracas e fortes. As conexões fortes são aquelas desenvolvidas com atores com os quais acontece interação regular, enquanto as conexões fracas referem-se às relações com conhecidos ou amigos de amigos. Assim sendo, as conexões fortes apenas reforçam aquelas ideias e comportamentos que determinado ator já possuía, enquanto as conexões fracas são responsáveis por introduzir novas informações, ideias e experiências (GRODAL; POWELL, 2007). Ou seja,

de acordo com os dois autores, as conexões fracas não são importantes apenas para gerar empatia e reforçar relacionamentos/interesses, mas são também aquelas que trarão maior possibilidade de resoluções coletivas e de inovação. Estas apontam para outra característica diferencial dos coletivos considerados, que os distingue de ações mais antigas, a informalidade que será aprofundada na seção seguinte.

2.1 INFORMALIDADE

A procura por ambientes informais como resposta para a procura de espaços que propiciam inovação e resolução de problemas tem sido cada vez mais comum. Um exemplo notório é que, em 2014, a agência digital R/GA revelou, em seu relatório *Creativity for the Connected Age*, alguns aspectos do que considera relevante para a criação de um ambiente capaz de se tornar um espaço ideal para trabalho coletivo. Entre eles: 1) as empresas devem criar um ambiente acessível e inclusivo, que leve os envolvidos a compartilharem ideias; 2) o espaço deve ser projetado para que seja possível combinar e acessar diferentes pontos de vista e pessoas, de forma que seja produzida a fricção necessária para a geração de *insights*; 3) é recomendado que os coletivos apropriem-se de oportunidades que permitam aos envolvidos colaborar e cooperar, transcendendo cargos, departamentos e hierarquias verticais (JOHNSON, 2011). Estas três sugestões trazem consigo e se baseiam na ideia de criação de espaços informais e das potencialidades destes de gerar novas conexões e ideias. Isso é o que acontece nos coletivos criativos informais. De qual forma a informalidade proporciona isso?

Segundo definições dos dicionários Michaelis, Aulete e Priberam, informalidade é um substantivo feminino que significa desprovido de formalidade (iDicionárioAulete, 2004; MICHAELIS, 2008; PRIBERAM, 2008). Ou seja, trata-se da característica ou condição daquilo que não tem uma situação padrão, (que não possui um modelo oficial a ser seguido) e cujo contexto configura-se como conhecido e/ou habitual (que não tem necessidade de ser formal ou cerimonioso). Remete à ausência de padrão e, no que diz respeito a ofício e ocupação de trabalho, representa a situação de inexistência de carteira de trabalho assinada.

Huesmann *et al.* (2010) apresentam a informalidade como relacionamentos moldados por acordos voluntários, ou seja, baseados na confiança, sem necessidade de contratos ou documentos formais. De acordo com Lomnitz e Sheinbaum (2004), o contexto informal se baseia na confiança. É esta que regula a natureza e o tipo de recursos usados nas trocas interpessoais. As autoras concordam que a questão da informalidade está pautada em trocas mútuas e que, para tanto, devem existir componentes ideológicos que emprestam um caráter

moral para o cumprimento dos objetivos de determinado ambiente informal (LOMNITZ; SHEINBAUM, 2004).

Lomnitz (1998) ainda atenta para o fato de que as atividades informais surgem como uma maneira de solucionar a ineficácia das burocracias utilizadas no âmbito das organizações formais. De fato, neste sentido, na informalidade –por exemplo nos coletivos criativos informais– o desenvolvimento de projetos é aberto e não prescrito e pré-moldado por instituições formais. Além disso, a participação informal, em dado contexto, catalisa mudanças e transformações por meio de gestão adaptativa mais facilmente do que aquela formal e que a informalidade é importante para facilitar a experimentação e o aprendizado (HUESMANN *et al.*, 2010) pela sua capacidade de suportar e analisar mudanças em um processo aberto.

Isso torna evidente que a informalidade possibilita uma maior pró-atividade e que, por consequência, amplia as possibilidades de projeto, pois alimenta-se de uma estrutura que não utiliza hierarquias organizacionais. A fim de melhor explicar este entendimento, na próxima seção, serão apresentadas as competências do designer estratégico e a abordagem do metaprojeto.

3 DESIGN ESTRATÉGICO E METAPROJETO

O design, enquanto profissão, está relacionado, desde os seus primórdios, ao ato de projetar e ao valor funcional dos objetos desenvolvidos (MEGGS, 2009). Historicamente ligado à Revolução Industrial, no passado, era percebida nitidamente uma atuação voltada exclusivamente ao desenvolvimento prático e pontual de projetos (MEGGS, 2009). De acordo com Meggs (2009), responsável apenas pelo projeto, o profissional de design não tomava conhecimento do processo em sua totalidade, tampouco de outras partes que não estivessem sob sua responsabilidade. Essa maneira de atuação pontual e fracionada foi observada até meados de 1960, quando teve origem uma visão mais ampla da profissão e surgiram algumas vertentes apresentando um modo de pensar mais estratégico, tais como o *design thinking* com Simon em 1989, o design management na visão de Mozota em 2003, o *human-centered-design* de Krippendorff em 2006, e o design estratégico abordado por Zurlo em 2010.

O design estratégico, em específico, expande a compreensão acerca da profissão para um modo de pensar que coloca o designer na tomada de decisões do processo, seja no contexto organizacional ou não. Para Zurlo (2010), de fato, a natureza do design reside na interpretação da complexidade, captura de sentido e compreensão de significado. A estratégia, por sua vez, deriva de âmbitos diversos: militar, político, econômico, social etc. e está associada à causa e efeito de um processo coletivo e interativo para modificar uma realidade existente (FERREIRA *et al.*,

2011). Zurlo (2010) propõe que sejam incorporados ao design fundamentos de outras áreas, tornando-o um campo multidisciplinar.

De acordo com o autor supracitado, o design estratégico é um processo sistêmico em que todos os atores envolvidos tomam sua importância no âmbito de desenvolvimento de um determinado projeto. Possibilita a geração de novos diálogos e valores para artefatos, além de operar na dimensão do efeito de sentido que permite desenvolver soluções que satisfaçam as demandas e as necessidades da sociedade (ZURLO, 2010). A visão de produto ou serviço de forma isolada é abandonada em prol de um sistema-produto-serviço (MERONI, 2008). Este, possui um processo cíclico que permeia diversas áreas do processo e, por consequência, os diversos atores, gerando assim inovação para necessidades específicas e não atendidas (MERONI, 2008).

Desde então, foi possível perceber uma nova interpretação acerca da profissão e da atuação do profissional, propondo a incorporação de fundamentos de outras áreas de atuação e fazendo com que o designer fosse percebido como um profissional multidisciplinar (MERONI, 2008). O papel do designer transcende a execução do projeto, tornando-se fundamental no processo estratégico de uma organização. O designer estratégico é capacitado para inserir-se em um contexto altamente dinâmico, em constante transformação, caracterizado pela complexidade que tanto a ação de projetar possui, quanto a própria sociedade (SCALETSKY; PARODE, 2008).

Manzini (2014) afirma que na rede todo design é colaborativo uma vez que não existe a possibilidade de alguém estar inserido em uma rede e não interferir nela. Neste sentido, enquanto profissional multidisciplinar, o designer estratégico é capaz de inferir uma postura de facilitador e de mediador perante uma rede de atores com interesses e motivações diversas (FRANZATO, 2011). Tal capacidade é possibilitada devido à mudança de postura do próprio profissional, que passou a adotar uma posição mais proativa no âmbito coletivo. Dessa forma, a preocupação do designer pura e simplesmente com o desenvolvimento do projeto dá lugar ao modo de pensar estratégico e cooperativo, que resulta em papéis líquidos na rede. Ou seja, na rede, cada um pode assumir uma determinada posição de acordo com as necessidades de cada projeto. Portanto, observa-se que o designer se encarrega de articular, mediar, facilitar e interligar as ações colaborativas e os diferentes atores atuantes nos ambientes coletivos (FRANZATO, 2011).

3.1 METAPROJETO

O metaprojeto surge como uma abordagem metodológica, que dá suporte ao pensar do designer estratégico. Na perspectiva do metaprojeto, o problema normalmente considerado por um designer em um projeto de design não é o fator mais importante; ao contrário, o que é

fundamental explorar é a possibilidade de projetar. Esta possibilidade está ligada às estratégias que serão adotadas para enfrentar tal problema. De fato, o designer faz uma reflexão sobre as possíveis ações e preocupa-se em possibilitar caminhos de projeção (DE MORAES, 2006).

Ao considerar um processo de projeto, é possível observar que no momento inicial, até mesmo antecedente ao projeto, existe uma abertura no processo de desenvolvimento que possibilita a geração de uma gama de possibilidades projetuais criativas – ou seja, daquilo que poderá ser projetado (DE MORAES, 2006). Sucessivamente, no agir metaprojetual o designer responsável desenvolve, dentro daquilo que foi levantado, ambientes que se auto-organizem de maneira a criar diversas possibilidades de projeto (DE MORAES, 2006). Outra característica fundamental é que metaprojeto não termina na solução. De fato, em função de sua característica holística, o mesmo continua possibilitando diversos caminhos de processo e projeto.

O que estes conceitos sugerem é uma compreensão acerca do processo que esteja em constante movimento, que leve em consideração variáveis das quais a cultura de projeto propriamente conhecida não se ocupa. Isso porque a cultura de projeto tentou validar o método da filosofia adotado pelas ciências, de que toda teoria científica deve colocar-se como um problema a ser solucionado por uma proposta, para que seja válida: “É muito comum definir a atividade projetual como ‘prover soluções (ou respostas) para problemas’.” (VASSÃO, 2010, p. 119). As definições de metaprojetos fornecidas pelos pesquisadores no assunto são diferentes. Por exemplo, De Moraes (2010) descreve o metaprojeto como uma plataforma de conhecimento capaz de sustentar e orientar a atividade projetual e como algo que precede o próprio projeto. Por sua vez, Deserti (2007), apresenta o metaprojeto como um sistema de informações úteis, que têm como propósito direcionar os caminhos na fase projetual. De toda forma, a maioria das explorações acerca do metaprojeto, sejam quais forem seus autores e suas divergências, aponta para um denominador comum: o que importa não é o resultado, mas os caminhos para se chegar até ele. E ao mesmo tempo quando alcançado o ciclo não se encerra, pois o metaprojeto busca tanto os possíveis caminhos pré-projeto, como as intangíveis respostas daquilo que se projeta.

A complexidade do metaprojeto possibilita o processo de transformação pelo design, uma vez que ocupa-se em colocar à mesa as variáveis de diversos caminhos de resolução. Um projeto que percorra um caminho pautado na reflexão de possíveis ações pode, muito mais facilmente, atingir os objetivos estratégicos de uma organização ou, ainda, gerar inovação, já que explora uma gama de possíveis entregas. O metaprojeto sugere o desmembramento da complexidade em partes gerenciáveis, tornando, assim, possível a análise individual e mais provável o acerto das soluções propostas, e por consequência, propõe então que se repense a ação do próprio designer (DE MORAES, 2010).

Finalmente, Giaccardi afirma:

Metaprojeto representa uma mudança cultural a partir de design como "planejamento" para o design como "desenvolvimento". Promovendo práticas colaborativas e práticas de design transformadoras que podem apoiar novos modos de interação humana e sustentar a expansão do processo criativo, o metaprojeto está se desenvolvendo em direção a novas formas de compreensão e planejamento com o objetivo de produzir sistemas abertos de interação mais abertos e evolutivos (GIACCARDI, 2005, p. 348).

Giaccardi (2005) apresenta o metaprojeto como uma mudança cultural porque, segundo a autora, promover práticas colaborativas pode provocar novas formas de interação e porque permite uma produção tanto mais aberta, quanto evolutiva dos sistemas abertos de interação. Se o metaprojeto propõe um ciclo aberto e colaborativo constante, pode-se, portanto, relacionar a maneira dos designers atuarem na rede com um perfil de profissional metaprojetual. Este perfil profissional acarreta em envolvimento e cooperação, gera soluções em ciclos de constante mudança e configura-se como um diferencial na busca por inovação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em função do contexto explicitado ao longo do texto, é possível perceber que o metaprojeto é capaz de qualificar a atividade do designer nos coletivos criativos. Entre as diferentes motivações, tem em primeiro lugar a capacidade de reflexão sobre e para além do projeto. Esta permite uma avaliação constante daquilo que se projeta, fazendo com que o projeto seja reformulado sempre que necessário. Ao mesmo tempo, no metaprojeto, as variáveis do processo e das possibilidades de projeção são prioritárias: de tal forma, o processo de projeção se torna mais consciente e reflexivo, permitindo a geração de mais benefícios, ou seja, que os resultados alcançados impactem o público-alvo de maneira mais eficaz. No metaprojeto, porém, esta reflexão vai além do projeto. Isso significa que, ao atuar nos coletivos criativos, portanto, um designer estratégico que usa uma abordagem de metaprojeto se torna relevante porque ativa também um processo de reflexão sobre a ação do coletivo e sobre os efeitos socioculturais desta mesma ação. Com efeito, o designer enfrenta o processo de projeto levando em consideração o envolvimento de todos os diversos atores afetados no processo; ou seja, inclui não somente os profissionais, mas também o público-final que será afetado e que irá usufruir dos projetos.

Como mostrado na seção anterior, no âmbito de uma abordagem metaprojetual o designer estratégico não atua só no nível de transformação de uma ideia em algo projetável, mas também no gerenciamento do processo de projeto, dos atores envolvidos e das variáveis que emergem

durante o desenvolvimento com equipes multidisciplinares. Por levar em consideração estes aspectos, torna-se importante elemento na mediação e facilitação de relações necessárias para gerar inovação em projetos desenvolvidos por coletivos criativos informais. Efetivamente, este profissional está capacitado em aproximar outros profissionais, atuando estrategicamente acerca de proposições para projetos. Observa-se que ao fazer isso, ele se tornaria também líder entre o grupo de atores envolvidos por estar situado no centro das relações e do processo de projeto. É esta possibilidade de estar no cerne das relações enquanto foca na geração de diversas possibilidades umas das principais vantagens da atuação do designer estratégico em coletivos criativos informais. Desta forma, de fato, atuaria tanto na mediação e facilitação nos contextos estudados quanto levaria os diversos atores envolvidos a atuarem de maneira conjunta na resolução de problemas diversos.

A informalidade dos espaços estudados, por outro lado, traz consigo uma nova forma de atuação por parte destes designers: uma vez que altera a forma de se inserir e se relacionar nos coletivos, altera, por consequência, a prática de trabalho dos mesmos. Assim, ao considerar em geral o profissional designer inserido em coletivos informais, observa-se que o mesmo desenvolve relacionamentos mais fracos do que quando contratado de maneira formal por uma empresa (GRODAL; POWELL, 2007). Estas conexões fracas trazem consigo uma vantagem fundamental: como o designer não possui contrato que o vincule ao coletivo, é possível que exista uma maior liberdade na sua ação, ou seja, ele tem a possibilidade de desenvolver outras conexões e, dessa forma, aportar novas e outras contribuições para o contexto em questão. A informalidade da atuação do designer estratégico nestes coletivos, portanto, aumenta as possibilidades de interação, à medida que ele pode envolver-se em mais projetos específicos. A falta de vínculo profissional não só faz com que exista um relacionamento livre e aberto, mas também que motivações diversas sejam levadas em consideração para inserção em um contexto coletivo. O designer insere-se por motivações que são, ao mesmo tempo, pessoais, profissionais e sociais.

Em síntese, no contexto deste artigo, no entanto, a informalidade ao proporcionar um ambiente desprovido de amarras formais de trabalho, possibilita que o designer estratégico adote uma postura de inserção mais proativa. Com efeito, a atuação nestes ambientes acontece em função da inserção e das relações que ocorrem e que são determinadas, por sua vez, pelo cunho informal e pelo envolvimento com atores de áreas distintas. Isso traz uma maior liberdade de ação e de resolução de problemas e maiores possibilidades de interação entre os envolvidos. Finalmente, é esta mesma falta de vínculos formais que aumenta exponencialmente as

possibilidades de ação, o que faz com que o profissional se mantenha ligado aos ambientes estudados.

A partir do entendimento trazido por este artigo, novas possibilidades de pesquisa se abrem. De fato, torna-se fundamental entender as interseções entre o metaprojeto e a informalidade a fim de suportar e promover a atuação do designer estratégico nestes contextos.

REFERÊNCIAS

- BERKHOUT, R; TIESINGA. Labcraft: How innovation labs cultivate change through experimentation and collaboration. 2014.
- CABALLERO, F. Empreendimentos culturais e ecossistemas criativos. Núcleo de Multimídia e Internet. Universidade de Brasília, 2003.
- CASTELLS, M. A sociedade em rede. 6ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- DE MORAES. Metaprojeto: o design do design. 7º Congresso de Pesquisa e Desenvolvimento em design. Curitiba, 2006.
- DE MORAES, D. Conceito. In: DE MORAES, D. Metaprojeto: o design do design. São Paulo: Blücher, 2010.
- DE MUL, J. Redesigning design. In: VAN ABEL, B. et al. (org.). Open Design Now: Why Design Cannot Remain Exclusive. Amsterdam: BIS publishers, 2011. Disponível em: <opendesignnow.org/index.php/article/redesigning-design-jos-de-mul>.
- DESERTI, A. Intorno al Progetto: appunti di merceologia contemporanea. IN CELASCHI, F.; DESERTI, A. (Org). Design & Inovazione. Strumenti e pratiche per la ricerca applicata. Roma: Carocci, 2007.
- DEZEUZE, A. The Art of Participation: 1950 to Now. Art Monthly. no. 325, March 2009, pp. 24-25.
- Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, 2008-2013. Disponível em <<http://www.priberam.pt/dlpo>> Acesso em: 16/10/2015.
- FERREIRA, J.; MAINARDES, E.; RAPOSO, M. Conceitos de estratégia e gestão estratégica: Qual o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão? FACEF PESQUISA, Franca, v.14, n.3, p. 278-298, 2011.
- FRANZATO, C. O processo de inovação dirigida pelo design: um modelo teórico. Redige: Revista de design, inovação e gestão estratégica, v.2, n.1, 2011.
- FRANZATO, C; DEL GAUDIO, C.; BENTZ, I.; PARODE, F.; BORBA, G. S.; FREIRE, K.M. Inovação cultural e social: design estratégico e ecossistemas criativos. In: FREIRE, K. M. (org.) Design Estratégico para Inovação Cultural e Social. São Paulo: Editora Kazuza, 2015.
- GIACCARDI, E. Metadesign as a emergent design culture. LEONARDO, Vol. 38, No. 4, pp. 342-349, 2005
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRODAL, S.; POWELL, W. Networks of Innovators in THE OXFORD handbook of innovation. New York: Oxford, 2007. 656 p.

- HAGEDOORN, J. Inter-firm R&D Partnerships: An Overview of Major Trends and Patterns since 1960. *ResearchPolicy* 31: 477-92. 2002
- HEEMANN, A.; LIMA, P. J. V.; CORRÊA, S. J. Compreendendo a colaboração em design de produto. *Diseño en Palermo. Encuentro Latino-Americano de Diseño*, ISSN 1850-2032, 2008.
- HUESMANN, C., LAMERS, M., MOELLENKAMP, S., PAHL-WOSTI, C., POHL, W., ROTTER, S., SPEIL, K. 2010. Informal participatory platforms for adaptive management.insights into niche-finding, collaborative design and outcomes from a participatory process in the rhine basin. *Ecology and Society* 15(4): 41. [online] URL: <http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss4/art41/>
- iDicionárioAulete Digital. Editora Lexikon, 2004.
- JACQUES, P. *Apologia da deriva, escritos situacionistas sobre a cidade*. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2003.
- JOHNSON, 2011 *inR/GA's relatory Creativity for the Connected Age*, 2014.
- LOMNITZ, L. SHEINBAUM, D. Trust, social networks and the informal economy: a comparative analysis. *Review of sociology*. Vol. 10. 2004.
- LOMNITZ, L. (1988). Informal Exchange Networks in Formal Systems: A Theoretical Model. *American Anthropologist*, 90: 42–55. doi: 10.1525/aa.1988.90.1.02a00030
- LUPTON, E. *Intuição, Ação, Criação -Graphic Design Thinking*. [tradução Mariana Bandarra]. São Paulo: Editora G. Gigli, 2013.
- MANZINI, E. *Design para inovação social e sustentabilidade: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais*. Rio de Janeiro: E-papers, 2008 (Cadernos do Grupo de Altos Estudos; v. 1).
- MANZINI, E. *DesisForum/Showcase*. In: 11º P&D Design, 2014. Gramado.
- MEGGS, P. *A história do design gráfico*. 1ª ed. São Paulo: Cosac Naify, 2009.
- MELUCCI, A. *Collective action as a social construction*. XII World Congress of Sociology, Madrid: 1990.
- MERONI, A. *Strategic design: where are we now? Reflection around the foundatons of a recent discipline*. *Strategic Design Reserach Journal*.[S.I.]. v. 1, n. 1, Dec 1, p. 31-38, São Paulo, 2008.
- MERONI, A. *Creative Communities*. *People inventing sustainable ways of living*. EdizioniPOLI.design, 2007.
- MICHAELIS: *dicionário prático - Língua Portuguesa*. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998 (Dicionários Michaelis).
- MORIN, E. *A inteligência cega*. In: MORIN, E. *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre: Sulina, 2011, pp. 9-16.
- RUFFO, R. *Ecosistemas para inovação*. 2013. Disponível em: <http://www.ricardoruffo.net/?p=48#more-48>. Acesso em: 16/10/2015.
- SCALETSKY, C.; PARODE, F. *Imagem e pesquisa blue sky no design*. XIV Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura. XII CongresoSIGraDi Cuba, 2008.
- TANSLEY, A. G. *The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms*. *Ecology*, vol. 16, no. 3, 1935, p. 284-307. Disponível em: <http://karljaspers.org/files/tansley.pdf>. Acesso em: 21/02/2015.
- TERRA, J. *Gestão da criatividade*. *Revista de administração*. São Paulo v.35, n.3, p.38-47, julho/setembro, 2000.

TOWNSEND, C. R; BEGON, M; HARPER, J. L. Fundamentos em Ecologia. 2edição. Porto Alegre RS. Artmed. 2006. 592p.

VASSÃO, C. A. Metadesign. Ferramentas, estratégias e ética para a complexidade. São Paulo: Blucher, 2010.

VON HIPPEL, E. 2. Development of products by lead users. VON HIPPEL, E. Democratizing Innovation. Cambridge: The MIT Press, 2005. p. 1931. Disponível em: <<http://web.mit.edu/evhippel/www/books.htm>>.

ZURLO, F. Design Strategico. In: XXI Secolo, vol. IV, Gli spazi e le arti. Roma: EnciclopediaTreccani. 2010.