

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN
NÍVEL MESTRADO**

Isabel Cristina d'Avila Oliveira

**CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS:
processo para potencializar a mobilização da
sociedade civil por políticas públicas**

**Porto Alegre
2015**

Isabel Cristina d'Avila Oliveira

**CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS:
processo para potencializar a mobilização da
sociedade civil por políticas públicas**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design Estratégico pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador(a): Prof^a Dr^a. Karine de Mello Freire.

**Porto Alegre
2015**

Isabel Cristina d'Avila Oliveira

CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS:

processo para potencializar a mobilização da sociedade civil por políticas públicas

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Profa. Dra. Karine de Mello Freire – UNISINOS

Profa. Dra. Heloísa Tavares de Moura – UniRitter

Prof. Dr. Fábio Pezzi Parode – UNISINOS

O48c Oliveira, Isabel Cristina d'Avila
Construção de cenários: processo para potencializar a mobilização da sociedade civil por políticas públicas / Isabel Cristina d'Avila Oliveira -- 2015.
169 f. ; 30cm.
Dissertação (mestrado em Design) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, São Leopoldo, RS, 2015.
Orientadora: Profa. Dra. Karine de Mello Freire.

1. Design estratégico. 2. Cenários. 3. Sociedade civil.
4. Política pública. I. Título. II. Freire, Karine de Mello.
CDU 7.05

Para Seu Júlio

In memoriam

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora, professora Karine de Mello Freire, pela acolhida nos momentos complicados, pela companhia e incentivo.

A todo corpo docente, que contribuiu de forma decisiva para a construção dos meus conhecimentos ao longo desses dois anos.

À professora Ione Bentz, por ser a fonte de inspiração de todos os momentos.

Ao grupo de profissionais da REOS *Partners*. Além de extremamente generoso, enxergou na pesquisa uma forma de refletir ainda mais sobre os cenários Sociedade Civil 2023.

A todos os entrevistados que dividiram seu tempo e seu conhecimento e contribuíram decididamente para a compreensão do trabalho.

A todos os familiares e amigos, em especial à D. Ieda, Renata, Guilherme, João Pedro e Leandro. Só com o estímulo e ajuda deles foi possível chegar aqui.

Às grandes amizades que se formaram nesse período maravilhoso de convivência. Pelos momentos incríveis em sala de aula e fora dela.

E ao meu pai, a quem devo a vontade incessante de conhecer sempre mais e a certeza de que é preciso seguir em frente.

RESUMO

Para conceber este trabalho, partimos da escolha do eixo de pesquisa de Inovação Social, no Design Estratégico. Focamos a atenção nos processos de construção de cenários. A elaboração teórica considera a ótica do design estratégico na abordagem dos processos e das capacidades de design na criação de projetos de inovação social. Para tanto, foram fundamentais as pesquisas iniciadas por Ezio Manzini e os conceitos por ele desenvolvidos. Vislumbrando a aproximação com as questões do desenvolvimento social e ambiental, consideramos a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre as práticas de trabalho das organizações da sociedade civil, empenhadas em se capacitar para incidir em políticas públicas. Pesquisamos como estas podem se beneficiar da construção de cenários de design e como a ferramenta pode contribuir para o aprofundamento de sua reflexão estratégica. Nosso objetivo é analisar os cenários Sociedade Civil 2023 pela perspectiva do design estratégico e sua relação com os Cenários DOS. Buscamos entender a contribuição da ferramenta para a organização estratégica da sociedade civil na proposição de políticas públicas. Para tanto, este trabalho de caráter qualitativo tem foco na investigação da possibilidade das organizações da sociedade civil em absorverem as práticas dos cenários e transformarem a tecnologia dessa ferramenta em avanço na condução de suas estratégias.

Palavras-chave: design estratégico, cenários, sociedade civil, políticas públicas

ABSTRACT

To conceive this work, we start with the choice of axis of Social Innovation research on Strategic Design. We focus attention on scenario-building processes. The theoretical elaboration considers the perspective of the strategic approach in the design of processes and design capabilities to create social innovation projects. The start up researches and the concepts developed by Ezio Manzini were fundamental. Glimpsing the approach to the issues of social and environmental development, we consider the need to deepen the knowledge about the working practices of civil society organizations committed to empowering it to influence public policies. We researched how these can be benefited from building design scenarios and how the tool can contribute to the deepening of their strategic thinking. Our goal is to analyze the Civil Society 2023 scenarios from the perspective of the strategic design and its relation to the DOS scenarios. We try to understand the tool's contribution to the strategic organization of civil society in public policy proposition. Therefore, this qualitative work focuses on the investigation of the possibility of civil society organizations in absorbing the practices of scenarios and transform this breakthrough technology tool into the conduct of their strategies. Keywords: strategic design, scenarios, civil society, public policy.

Key words: strategic design, settings, civil society, public policy

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 – Fase de preparação.....	41
Figura 2 – <i>Workshop</i>	42
Figura 3 – <i>Pós-workshops</i>	42
Figura 4 – Testagem.....	43
Figura 5- Modelo usado no trabalho dos Cenários Sociedade Civil 2023.....	48
Figura 6 – Cenário Mont Fleur.....	51
Figura 7 – Four Types of Results.....	54
Figura 8 – Exemplo da apresentação dos cenários Sociedade Civil 2023.....	72
Figura 9 – Exemplo da divulgação iniciada por novos atores.....	73
Figura 10 - Exemplo da participação em mesas de debates.....	74
Figura 11 - Próximos passos do marco regulatório.....	75
Figura 12 – Os quatro cenários da sociedade civil	88
Figura 13 – Modelo de Entrevista diálogo.....	93
Figura 14 – Apresentação dos Temas.....	95
Figura 15 – Levantamento de ideias.....	96
Figura 16 – Temas centrais.....	97
Figura 17 – Prototipagem	98
Figura 18 – Banner do site do Gabinete Digital do RS.....	102

Quadros

Quadro 1 – Visualização dos componentes de DOS.....	40
Quadro 2 – Relação dos entrevistados.....	59
Quadro 3 – Categorias de análise.....	60
Quadro 4 – Compilação das perguntas e principais preocupações dos representantes de todos os participantes do trabalho.....	68
Quadro 5 – Diferenças fundamentais entre os dois modelos de cenários.....	79
Quadro 6 – Ítems dos cenários aplicados nas organizações da sociedade civil	103

LISTA DE SIGLAS

ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
AMArC	Associação Mundial de Rádios Comunitárias
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe
DOS	<i>Design Oriented Scenarios</i>
EMUDE	<i>Emerging User Demands for Sustainable Solutions</i>
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICS	Instituto de Estudos Comunitários
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ONG	Organização não governamental
OSC	Organização da Sociedade Civil
POS	<i>Politics Oriented Scenarios</i>
SGPR	Secretaria Geral da Presidência da República
SPS	Sistema-produto-serviço
SWOT	<i>Strengths</i> (forças), <i>Weaknesses</i> (fraquezas), <i>Opportunities</i> (oportunidades) e <i>Threats</i> (ameaças)
UNEP	<i>United Nations Environment Program</i>

SUMÁRIO¹

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS.....	18
1.1.1 Objetivo Geral	18
1.1.2 Objetivos Específicos	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 SOCIEDADE CIVIL.....	23
2.2 POLÍTICAS PÚBLICAS.....	26
2.2.1 O Design Estratégico, a Sociedade Civil e as Políticas Públicas	28
2.3 DESIGN, DESIGN ESTRATÉGICO.....	30
2.3.1 Design Para a Inovação Social	34
2.4 CENÁRIOS.....	37
2.4.1 Cenários em Design: DOS	38
2.4.1.1 Estrutura dos Cenários DOS.....	39
2.4.2 Cenários Transformadores	46
2.4.2.1 Os Cenários Transformadores: das Bases Conceituais.....	50
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	55
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS: CENÁRIO SOCIEDADE CIVIL 2023	61
4.1 A SOCIEDADE CIVIL NO ESTUDO DOS CENÁRIOS.....	64
4.2 O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS 2023.....	65
4.2.1 Fase Um: Início do Trabalho	66
4.2.2 Fase Dois: Reunião da Equipe de Trabalho	67
4.2.3 Fase Três: <i>Workshop</i>	69
4.2.4 Fase Quatro: Escrita dos Cenários e Divulgação	71
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	77

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com o Manual da Unisinos.

5.1 CENÁRIOS DOS E TRANSFORMADORES: ANÁLISE COMPARATIVA.....	77
5.2 OS CENÁRIOS TRANSFORMADORES: ANÁLISE E DISCUSSÃO DA FERRAMENTA.....	80
5.3 DIMENSÕES.....	82
5.3.1 Dimensão do Representante.....	83
5.3.2 Dimensão da Organização Representada.....	84
5.3.3 Dimensão do Grupo.....	86
5.4 PODER, PARTICIPAÇÃO, VISUALIDADE.....	87
5.4.1 Relações de Poder.....	87
5.4.2 Participação.....	91
5.4.3 Visualidade.....	94
5.5 ELEMENTOS NECESSÁRIOS PARA A APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE CENÁRIOS À SOCIEDADE CIVIL.	98
5.5.1 Fase Pré <i>workshop</i>.....	99
5.5.2 Fase de <i>workshop</i>.....	101
5.5.2 Fase pós <i>workshop</i>.....	102
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
7 AÇÕES PARA SEQUÊNCIA DA PESQUISA.....	109
REFERÊNCIAS	110

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho parte do princípio do reconhecimento da aproximação do design com os temas relativos à formulação de políticas públicas (BASON, 2010; MANZINI 2010, 2013; STASZOWSKI *et al.*, 2013). Lança foco nas questões implicadas na construção de cenários *Design Oriented Scenarios* (DOS) e na possibilidade de compor-se com outra ferramenta, para o aprofundamento da reflexão estratégica das organizações da sociedade civil, no encaminhamento de proposições de políticas públicas. Considera a efetividade do design para conceber soluções projetuais estratégicas, que partam da base para o topo (*bottom up*), do topo para a base (*top down*) ou mesmo a combinação entre os dois sentidos, de forma híbrida (MANZINI, 2010).

Entende, ainda que as alternativas de futuro indicadas nos Cenários DOS podem, num primeiro momento, ser incrementais, mas trazem consigo a possibilidade da evolução das ideias pela participação dos atores em um processo de coevolução, na direção de uma futura mudança radical (MANZINI, 2010; 2013). Está construído tendo por base as pesquisas de Ezio Manzini, pois é ele o principal pesquisador da aplicação dessa ferramenta de cenários para projetos voltados à inovação social. Considera a “visualidade” uma das principais características de DOS para levar o grupo de trabalho à construção de uma visão convergente.

Apoia-se no conceito de inovação social proposto por Manzini (2013, p. 57, tradução nossa):

Inovação social é um processo de mudança que emerge da recombinação criativa de ativos existentes (de capital social para o patrimônio histórico, de artesanato tradicional à tecnologia avançada acessível), cujo objectivo é atingir metas socialmente reconhecidos em uma nova forma.

Isso porque, importa aqui a relação traçada pelo autor entre criatividade e novas maneiras de conceber as dinâmicas sociais, identificando nestas o andamento que conduz à inovação.

Associa-se esse conceito ao de Moulaert *et al.* (2005) mais específico, alinhado à competência do design de incluir atores de procedências diversas. Alinhado também às recentes pesquisas lideradas por Manzini e pela rede Desis (www.desis-network.org/ acesso em 11/12/2014). Na definição que segue, fica

claro o recorte quanto ao empoderamento dos atores e o foco na inclusão social, temas-base da pesquisa desenvolvida neste trabalho.

A inovação social é dependente do caminho e do contexto. Refere-se às alterações nas agendas, agência e organizações que levam a uma maior inclusão de grupos excluídos e indivíduos em diversas esferas da sociedade em várias escalas espaciais * ... + A inovação social é muito fortemente a questão da inovação de processo - ou seja, mudanças na dinâmica de relações sociais, incluindo as relações de poder * ... + Como a inovação social é muito sobre a inclusão social, é também sobre lutar contra ou superar as forças conservadoras que estão ansiosas para fortalecer ou preservar situações de exclusão social * ... + inovação social, portanto, refere-se explicitamente a uma posição ética da justiça social. Este último é, naturalmente, sujeito a uma variedade de interpretações e, na prática, muitas vezes, ser o resultado de uma construção social. (MOULAERT *et al.*, 2005, p. 14, tradução nossa).

E define por objeto de estudo o “Cenário Sociedade Civil 2023”, um trabalho de construção de cenários conduzido pela REOS *Partners*², desenvolvedor da ferramenta de Cenários Transformadores, contratado por alguns dos maiores institutos e fundações com sede no Brasil e pela Secretaria Geral da Presidência da República (SGPR). O objetivo desse exercício foi refletir sobre futuros possíveis para as organizações da sociedade civil em relação à sua sustentabilidade financeira, influência política e representatividade. A escolha deu-se por identificar nesse trabalho as características necessárias para responder aos objetivos da pesquisa, referente à utilização da ferramenta de cenários nas organizações da sociedade civil, para habilitar estratégias na proposição de políticas públicas.

Os Cenários Transformadores distanciam-se de DOS no que concerne à amplitude da temática tratada. No primeiro, o objetivo principal sempre é a reflexão sobre questões de âmbito nacional e consequentes alternativas para implementação de políticas públicas. No segundo, os temas são ligados às questões afeitas às comunidades locais e a abrangência é delimitada pelos limites destas. Este trabalho analisa as duas ferramentas, identificando as potencialidades de cada uma e considerando-as de forma a chegar-se a uma sugestão do conjunto de características necessárias para os cenários em organizações da sociedade civil.

² Instituto com sede nos Estados Unidos e atuante em vários países, implantando sua ferramenta de Cenários Transformadores, utilizada principalmente pelos governos nacionais para a discussão de políticas públicas de amplo espectro.

O interesse desta autora pelo tema surgiu a partir da experiência profissional de 10 anos atuando em organizações da sociedade civil para a elaboração de projetos de desenvolvimento social e da proposição de políticas públicas na área da educação e da saúde. Nesse tempo, trabalhando com grupos de até 20 componentes, foi possível observar repetidamente a fragilidade na construção de propostas de longo prazo³. Era possível identificar a falta de uma ferramenta para trabalhar as informações e a falta de visões convergentes para direcionar as estratégias de atuação futura. Assim, ficou clara a necessidade de um aprofundamento teórico e prático sobre a maneira como os atores alicerçam os conhecimentos comuns e os amplificam a outros ambientes, de forma a constituir um corpo de experiências e conhecimentos com o objetivo de gerar soluções consistentes.

Nos últimos quatro anos, pesquisando uma ferramenta para auxiliar os atores da sociedade civil a pensarem formas inovadoras de buscar soluções para os seus problemas, oportunizou-se o Mestrado em Design Estratégico ministrado na UNISINOS. Nele ressaltou-se o potencial transformador e agregador potente para conduzir essas organizações a refletirem sobre suas estratégias e novas formas de organização.

Iniciado o mestrado, surgiu a identificação com a ferramenta⁴ de construção de Cenários DOS, desenvolvida por Manzini e Jégou e descrita pela primeira vez em 1998. Pareceu ser esta a ferramenta capaz de qualificar o processo estratégico da sociedade civil, tendo em vista sua característica de colocar luz sobre as potencialidades do presente e as tendências de transformações futuras da sociedade; e trabalhar no sentido de desenvolver visões convergentes.

Em verdade, o DOS foi desenvolvido para contribuir com as comunidades criativas nos seus processos de reflexão estratégica dos projetos. O foco estava nas formas inovadoras e criativas de pensar as questões relacionadas à sustentabilidade ambiental e, por consequência, social.

Manzini define as comunidades criativas como sendo um:

³ Vamos considerar como longo prazo um tempo superior a cinco anos.

⁴ Consideramos os cenários que tratamos neste trabalho como uma ferramenta, considerando o que diz Vassão (2010, p.104) "A ferramenta é participativa, interativa, parte de um agenciamento concreto".

Grupo de pessoas engajadas para a solução ou criação de novas possibilidades para problemas comuns, a partir de um processo de construção de um conhecimento social, voltado para a promoção da sustentabilidade social e ambiental. (MANZINI, 2007, p. 2, tradução nossa).

Meroni *et al.* (2007, p. 14) complementa a definição, ressaltando a característica “local” dessas comunidades: “são profundamente enraizadas em um território, fazendo bom uso das fontes locais e, direta ou indiretamente, elas promovem novas formas de trocas sociais”. Os conceitos de comunidade criativa e de sociedade civil se aproximam porque ambos tratam das pessoas na sua condição de agentes sociais atuando na melhoria das questões de seu interesse. Por outro lado, as comunidades criativas são constituídas localmente, enquanto as organizações da sociedade civil podem se formar a partir do agrupamento de pessoas distantes fisicamente.

O foco na sustentabilidade socioambiental e nas questões do âmbito das comunidades⁵, buscando soluções inovadoras gerenciadas por seus próprios atores, determinou o rumo da pesquisa em direção à análise sobre a viabilidade da proposta de DOS, somada a uma segunda ferramenta de cenários, para uso dos movimentos da sociedade civil. Isso porque, tanto para os grupos organizados desta, quanto para a comunidade, há um ou mais objetivos comuns a todos os atores envolvidos. E estes, por sua vez, posicionam-se como agentes na busca de soluções das demandas coletivas. Porém, há em DOS uma limitação na amplitude de atuação, proposta pelo próprio modelo. Ao posicioná-lo na comunidade, os autores restringem os problemas e as alternativas aos recursos e à abrangência das pessoas diretamente envolvidas. Para Manzini, a sociedade sustentável será baseada em algo *small, local, open and connected*⁶ (SLOC), considerando a interação em escala humana e as soluções na dimensão equivalente à abrangência da capacidade de gestão dos indivíduos. Isso, segundo o autor (2013), permite trocas de conhecimentos e de práticas.

As organizações da sociedade civil, de sua parte, podem ou não se constituir em pequenos grupos e, também, podem ou não ser de caráter local. Porém, o maior distanciamento entre as experiências de DOS e o presente recorte de pesquisa

⁵ “As comunidades locais, construídas por meio da ação coletiva e preservadas pela memória coletiva, constituem fontes específicas de identidades.” (CASTELLS, 1999, p. 23)

⁶ Optamos por não traduzir essas palavras por tratar-se da composição da sigla SLOC, usada pelo autor e replicada neste trabalho. Em português: pequeno, local, aberto e conectado

está no foco da construção de cenários com o objetivo de incidir nas políticas públicas que interferem nas suas atuações. Esses projetos que incluem a interação entre as comunidades e o governo vêm sendo considerados apenas nos últimos anos nas pesquisas de inovação social e construção de cenários de Manzini e da rede DESIS. Nestes também há intencionalidade de propostas políticas. Cita-se o livro “*Public and collaborative: exploring the intersection of design, social, innovation and public policy*” (2013), coordenado por Ezio Manzini e Eduardo Staszowski e editado pela rede DESIS.

Neste ponto, depara-se com o seguinte questionamento: se, na sua constituição, as propostas da ferramenta de cenários se limitam às questões que os agentes podem realizar sem precisar recorrer às soluções de caráter político, é viável pensar em um movimento de *scale-up*, ou seja, de estabelecimento de um novo patamar, talvez até uma mudança do *mainstream*, para propor uma nova plataforma de atuação de DOS, incorporando a perspectiva de incidir em políticas públicas?

Para responder, recorreu-se a uma série de leituras dos relatórios dos Cenários DOS e de artigos nos quais foi acompanhada a evolução da ferramenta e do pensamento, especialmente de Manzini, sobre a construção de cenários e a atividade de design. Constatou-se a incorporação gradual das questões políticas em que há necessidade de introduzir atores do governo e temas como a legislação. A Rede DESIS já vem implantando projetos em que a inclusão do governo é considerada nas aplicações em que mudanças de políticas são fundamentais para a viabilidade de procedimentos (DESI, 2014).

Para tratar da dimensão e da centralidade local, buscaram-se as respostas na maneira como Manzini vê a atividade de design e a posição dos designers nos processos de inovação social. Manzini defende que o design está caminhando para ser mais sistêmico e mais largo na participação de distintas pessoas e que, para receber o adjetivo “social”, deve mudar as condições do sistema; rediscutir a posição do indivíduo na sociedade; propor mudanças. O designer de formação divide espaço com os não designers e ambos podem desenvolver as capacidades de design. Mas o espaço de excelência profissional do designer é o da pesquisa e desenvolvimento das ferramentas e dos significados. Assim, as questões da ordem da sociedade civil e das políticas públicas estão no âmbito da atuação dos designers e o ambiente acadêmico é o lugar privilegiado para propor novas

aplicações dos Cenários DOS ou uma de forma híbrida, na qual possa ser contemplado em conjunto com outro modelo.

O objetivo da pesquisa de mestrado foi amadurecido sempre norteado pela premissa inicial: foco na análise de uma ferramenta de design que favoreça o posicionamento estratégico da sociedade civil, em que se optou pela pesquisa dos Cenários DOS. Ao longo do percurso foi necessário somar outra ferramenta voltada para a aplicação desses grupos de atores. Buscou-se identificar uma na qual houvesse a mesma estrutura e as capacidades do design de criatividade e inovação, mas que tivesse o propósito de incidir em políticas públicas. Chegou-se ao trabalho concebido pela REOS *Partners*, criadora da ferramenta dos Cenários Transformadores e facilitadora do projeto “Cenários Sociedade Civil 2023”, construído a partir desta. A iniciativa do trabalho foi de alguns dos grandes institutos e fundações estabelecidos no Brasil (participaram do grupo, entre outros: Instituto C&A, Fundação Avina, Fundação Kellog, Instituto Unibanco, financiadores de projetos do terceiro setor; e a SGPR, que reunidos à REOS *Partners*, planejaram o trabalho e convidaram representantes da sociedade civil escolhidos por retratarem a diversidade de temas e de atuação geográfica. A proposta era construir cenários para um período de 10 anos, incluindo os temas da sustentabilidade financeira das organizações, pautas para o marco regulatório da sociedade civil e descriminalização destas.

Institutos e fundações nascidos em empresas ou organizações da sociedade civil criadas a partir da associação espontânea de pessoas com interesses semelhantes são forças cada vez mais representativas na construção de políticas públicas. Amadurece-se o entendimento de que governo e sociedade precisam se aproximar para construir políticas mais eficientes e alinhadas às necessidades sociais. Os representantes da sociedade civil podem encontrar espaços institucionalizados de participação, como conselhos e orçamento participativo; ou espaços eventuais, como audiências públicas, reuniões de consenso ou iniciativas como a construção do Cenário Sociedade Civil.

Decidido o objeto de estudo, os objetivos foram definidos focando-se principalmente na análise dos dois cenários, nas aproximações conceituais entre eles e na pertinência destes para as propostas de construção de políticas públicas pela sociedade civil. A pesquisa foi dividida em três fases: na primeira, a base teórica com as leituras de artigos e relatórios sobre cenários, cenários de design e,

mais especificamente, Cenários DOS. Adotou-se o pensamento de Manzini, buscando nele as bases para a construção de cenários de inovação social que pudessem adaptar-se às necessidades estratégicas das organizações da sociedade civil. Identificou-se nas pesquisas do autor a aproximação crescente com os temas da sustentabilidade ambiental, inicialmente, e também social. O pensamento de design para cocriar soluções usou, entre outras, a ferramenta de cenários para gerar mudanças significativas nos paradigmas vigentes. Focou-se nas capacidades dos atores e nas potencialidades do ambiente para encontrar as soluções dos problemas em oposição à postura de privilegiar os aspectos negativos e tentar extrair benefícios a partir de aspectos desfavoráveis.

Para apoiar a transposição do aspecto local de DOS e das comunidades criativas, para o aspecto inter-regional da sociedade civil, encontrou-se na aplicação do termo *scale-up*, usado por Manzini ao falar das soluções habilitantes, a ideia de amplificação do conhecimento e difusão estruturada para atores distantes do eixo original. A ideia é de que é pela propagação que a inovação social ganha força e pode mudar a forma de pensar e agir em relação às temáticas sociais. Sendo assim, é possível refletir a viabilidade de um modelo a partir de DOS para aplicação em estruturas maiores nas quais os atores estejam identificados com uma mesma necessidade, mas não necessariamente dividindo o mesmo espaço físico. Um caminho visualizado foi o de compreender as estruturas que definem a ferramenta DOS e esta em relação aos Cenários Transformadores e entender quais as interseções e possíveis trocas possibilitariam avançar em “*scale-up*” para um modelo mais aberto.

Na segunda fase, abordou-se o estudo dos Cenários Transformadores e do “Cenário Sociedade Civil 2023”. Foi realizada observação participante no início do mês de abril de 2014, quando foi oferecido o curso sobre a ferramenta, ministrado pelos mesmos profissionais facilitadores do “Cenário Sociedade Civil 2023”. Nele, foi ensinado como aplicar a ferramenta, surgindo a oportunidade de esta autora conviver por dois dias com 18 representantes de faculdades e organizações do terceiro setor, ligadas a temas variados, como meio ambiente e participação do jovem na esfera política. Essa fase foi decisiva para entender-se o processo e traçar as aproximações e distanciamentos entre os dois modelos e detectar-se onde, nos Cenários Transformadores, poder-se-ia identificar o uso de instrumentos de design e onde se encontravam as maiores diferenças entre ambos.

Na terceira fase, para entender a processualidade do trabalho e o que os participantes absorveram dele e levaram para suas organizações, foram entrevistados 8 - do total de 35 -, que representavam todos os setores contemplados na construção do cenário. Foram realizadas entrevistas em profundidade, inicialmente 3 entrevistas entre março e abril de 2014. Destas, destacou-se as informações necessárias para o roteiro das demais entrevistas, realizadas posteriormente.

Assim, o problema central é: qual a arquitetura dos Cenários Transformadores, suas interseções com o cenário de design, DOS? Quais são os pontos favoráveis e desfavoráveis do uso da ferramenta para o desenvolvimento de projetos estratégicos nas organizações da sociedade civil? Quais sugestões este trabalho pode agregar?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Examinar a ferramenta dos Cenários Transformadores e suas interseções com a ferramenta de Cenários DOS para o desenvolvimento de uma solução própria às organizações da sociedade civil que operam na esfera das políticas públicas.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever a ferramenta de Cenários DOS.
- b) Descrever a ferramenta de Cenários Transformadores.
- c) Analisar comparativamente ambos os cenários.
- d) Identificar os pontos fortes dos Cenários Transformadores nos processos de construção de políticas públicas.
- e) Levantar os aspectos fundamentais para uma ferramenta de construção de cenários em Design voltado para a sociedade civil, que considere Transformadores e DOS.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

É inconcebível admitir que, frente aos novos desafios impostos pela falência iminente dos recursos ambientais, aos novos modelos econômicos resultantes da globalização e à estrutura social impactada pelo uso da rede virtual, sejam aplicadas antigas soluções. A crescente complexidade dos problemas levou representantes dos setores públicos, privados e da sociedade civil organizada a perceber a importância de fortalecer as conexões dos atores em redes presenciais ou virtuais, no intuito de alcançar os objetivos que contemplam benefícios comuns (CASTELLS; INCE, 2003; 2013a; MANZINI, 2010). Nesse sentido, Manzini (2008) afirma a necessidade dos designers assumirem seu papel de facilitadores para criar a cooperação necessária, quando na função de mediadores das atividades, rumo a “mudar a mudança”. Isto é, assumir o desenvolvimento de projetos que atendam às tendências de economia verde, economia em rede e inovação social, trazendo propostas articuladas e com força para mudar os paradigmas da sociedade até agora baseada na produção e no consumo.

Encontrando novos espaços de atuação, os designers expandem e diversificam sua atividade, chegando às organizações do terceiro setor, aos governos e às comunidades informalmente constituídas, vislumbrando os recursos sociais que podem ser utilizados na proposição de projetos socialmente inovadores. Cresce a importância dos projetos voltados para novos modelos de organização social e soluções em prol do desenvolvimento local. Para Margolin (1996, p. 48), “quando o design não se limita a produtos materiais, os designers podem influir nas organizações e nas situações de diversas maneiras”. A proposta de Margolin é pensar a atuação do designer, refletindo como ele pode projetar produtos e serviços de uma maneira a não ser mais um agente da degradação dos recursos do planeta. O autor observa que esses profissionais devem buscar a habilidade de demonstração, que ele refere como “arte da demonstração” (MARGOLIN, 1996, p. 48), para conciliar os aspectos da expansão com os aspectos da atenção ao esgotamento do modelo de consumo indiscriminado. Assim, o design dentro das organizações passa também a representar um espaço de questionamento dos modelos dos processos.

Em artigo no qual trata da sua prática de designer para facilitar projetos de cocriação entre órgãos do governo dinamarquês e atores civis, Bason (2010)

defende a ideia de que o crescimento da turbulência do sistema social pode estar associado a uma exploração sistemática do ganho em trabalhar com o design na esfera pública. Destaca os resultados obtidos pelos projetos de inovação social nos quais foram usadas pesquisas de inspiração etnográfica para identificar as necessidades e expectativas dos beneficiários de serviços públicos. Cita Austrália, Nova Zelândia, Singapura, França, Dinamarca, Reino Unido, Canadá e os Estados Unidos como países que vêm usando a abordagem de design para impulsionar a inovação. Indica a satisfação dos e a racionalização de processos entre os benefícios possíveis de serem mensurados após a conclusão dos projetos orientados pelo design e relata casos de serviços totalmente modificados pelas pesquisas com os atores finais, em que foram conduzidas experiências positivas de cocriação. Para ele, a maneira criativa como o design trabalha a inovação social permite aos governos projetar formas de combater os desafios perversos da estrutura social para além das soluções conhecidas.

Já a inovação social vista no sentido inverso, *botom up*, de iniciativa da sociedade civil, articulou-se mais fortemente nas últimas duas décadas, movida em grande parte por decisões focadas na melhoria do desenvolvimento urbano. Destacam-se o projeto *SusHouse*⁷, financiado pela União Europeia, e o *Sustainable Everyday*⁸, financiado pela UNEP *United Nations Environment Program* (MANZINI; JÉGOU, 2003). Florescem projetos de cidadãos interessados no cuidado e ocupação consciente dos espaços públicos, em ações com maior ou menor grau de inovação, mas sempre orientadas no sentido de empoderamento da pessoa. Porém, os projetos inovadores da sociedade civil passam a depender também da participação direta do governo sempre que os temas exigirem a promoção de políticas públicas em forma de programas e leis e da disponibilização de serviços públicos. (MANZINI; STASZOWSKI, 2013).

Na definição desses problemas e, especificamente, nos de políticas públicas, a sociedade e governos vêm se aproximando para juntos conduzir os

⁷ *SusHouse* é um projeto de pesquisa financiado pela União Europeia (1998-2000) preocupada em desenvolver e avaliar estratégias de transição para famílias sustentáveis. O objetivo do projeto é cumprir funções de uso doméstico, de uma maneira que é 20 vezes mais eficiente, para o ambiente no futuro (Factor 20) até ao ano 2050.

⁸ O livro é o resultado de um programa de pesquisa internacional e uma série de 15 oficinas de design em 10 países diferentes. Ele traça um cenário detalhado da vida cotidiana sustentável: um cenário que estabelece limites e abre possibilidades, o que levanta novas questões, oferece novas soluções e revela possíveis formas diferentes de vida.

temas em que compartilham interesse (RUA, 2001). De um lado, a sociedade civil vem abandonando a resistência em fazer parte dos grupos de trabalho do governo e se aproxima deste para a criação de novos serviços ou políticas. Do outro, o setor público começa a não mais ver o cidadão como um problema a ser atendido e lentamente incorpora os suas expectativas finais na construção dos projetos. Esse movimento híbrido, do governo para a sociedade, e vice-versa, abre espaço para a cultura de design e propostas potencialmente mais inovadoras (BASON, 2010). O limite do design, nesses casos, está na dificuldade de resolver problemas de macroescala, com alta complexidade e integrados a uma rede atingida também por outras questões estruturais.

A respeito da afirmação supracitada de Bason, questiona-se ou, antes, propõe-se uma reflexão sobre os limites determinados pelo autor. Partindo-se do encadeamento inevitável da composição da sociedade moderna, determinada pela globalização e pela rede virtual, torna-se difícil afirmar os limites e definir as demais implicações de um problema (CASTELLS, 2013b). Se a característica da época atual é a perda da dimensão estritamente local, dada pela difusão fora de controles institucionais, os problemas, então, também serão atingidos por uma série de outras questões, em algum ponto inter-relacionadas. Ao descrever os problemas de design como *wicked problems*, Rittel *apud* Buchanan (1992) menciona entre as suas características a de que um problema *wicked* é sintoma de outro, em um nível ainda mais alto, deixando clara a interligação entre o que aparece como questão para o projeto e o que está por trás, mas ligado diretamente. Buchanan (1992) afirma que os problemas de design são indefinidos pela própria natureza do projeto: “o assunto do projeto é, potencialmente, de âmbito universal, porque o pensamento de design pode ser aplicado a qualquer área da experiência humana.” (BUCHANAN, 1992, p. 13). Assim, refletindo sobre a extensão-limite para a eficiência da aplicação do design na resolução de problemas, é importante trazer esses argumentos, questionando a pertinência do design em tratar de problemas amplos, encadeados, pouco claros e extensos.

Para compreender essas novas questões que chegam aos projetos, o design se articula a outras áreas – na condição de disciplina integrativa –, no intuito de agregar conhecimentos e práticas, como Antropologia, Sociologia, Serviço Social, entre outras, que contribuem com as visões das suas práticas e cultura. Nesse *mix*, o que surge é um design mais estratégico, no qual os aspectos dos serviços e dos

significados prevalecem sobre o desenvolvimento de produtos (BUCHANAN, 1992; MARGOLIN e MARGOLIN, 2004; MERONI, 2008).

Uma contribuição do design estratégico para esses processos organizados da sociedade civil está em suportar a materialização de serviços e produtos, considerando os objetivos das organizações e dos demais atores que atuam junto a elas na construção de cenários futuros. Descritos por Manzini (2007) como a ferramenta mais estratégica à disposição dos designers, os cenários oportunizam espaço para reflexão e geram estímulos à construção de visões compartilhadas. Segundo o autor, é pela construção de cenários que se torna possível quebrar a ideia dominante rumo à proposição de soluções totalmente novas para o funcionamento de um sistema: cenários são uma conversa estratégica entre os grupos da sociedade (MANZINI, 2010).

Como enfatiza Drucker (2010), é pela elaboração de estratégias bem definidas que as organizações terão agilidade para repensar os objetivos e redirecionar os caminhos, contando com uma visão de longo prazo no lugar de pequenos planejamentos calcados em visões de curto prazo.

Os Cenários DOS operam com essas capacidades e desenvolvem modelos a partir da premissa de problemas locais (MANZINI; JÉGOU, 2000). São processos amigáveis à execução dos atores da comunidade e oportunizam encaminhar discussões das questões locais e dos problemas que afetam seu cotidiano. Para Manzini (2000, tradução nossa):

Em particular, DOS deve propor uma variedade de visões convergentes que têm que ser claramente motivadas e enriquecidas com propostas (potencialmente) visíveis e viáveis. E, finalmente, elas têm de ser avaliadas. Em outras palavras: têm que ser visões baseadas em considerações que o "construtor de cenário" pode compartilhar e, eventualmente, construir com os potenciais "+s dos cenários", propondo-os como parte integrante do próprio cenário.

Essa ferramenta está alicerçada nos conceitos de *small, local, open and connected*, desenvolvida para ser aplicada em comunidades criativas, objetivando construir cenários futuros, propondo soluções radicalmente inovadoras e sustentáveis para os processos do cotidiano. O foco desta pesquisa, porém, são os movimentos de maior abrangência, em que há necessidade de mudanças estruturais na condução das políticas de interesse da sociedade civil. Nesses casos, considerando o que defendem Manzini e Jégou (1998; 2000, 2008), os

Cenários DOS são popositalmente limitados e não foram metodologicamente desenvolvidos para tratar de problemas nos quais há a inclusão de fatores impossíveis de administrar pela própria comunidade.

Buscaram-se modelos de cenários que atendessem a essas necessidades e chegou-se aos “Cenários Transformadores”, desenvolvido pela REOS *Partners*, com inspiração na cultura de projeto, especialmente nos conceitos de inovação, cocriação e visualização. Oposto ao DOS, os Cenários Transformadores são propostos no sentido *top-down*, partem da identificação, pelo Estado, da necessidade de trazer soluções inovadoras a questões de caráter estruturante da política nacional e reúnem representantes de todos os setores, direta ou indiretamente envolvidos. Assim, este capítulo aborda os temas relativos ao design estratégico e à sua aproximação com a sociedade civil na condução por projetos para a proposição de políticas públicas.

Dois conceitos são fundamentais neste trabalho para a compreensão sobre a quais propostas de projetos de inovação social se faz referência. É necessário, pois, antes de prosseguir com os conceitos diretamente associados ao design, apresentar o entendimento de sociedade civil e políticas públicas desta pesquisa e de que forma há interseção delas com a prática de design.

2.1 SOCIEDADE CIVIL

A sociedade resulta do arranjo dos atores sociais. Na nova ordem global, eles estão agrupados em três grandes áreas (DUPAS, 2005): o Estado e seus Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário; representantes da área do capital (corporações, sistema financeiro, associações empresariais); e a sociedade civil (indivíduos e organizações sociais não governamentais). Os últimos atores estão ligados, em sua maioria, ao que Salamon (1998) define como o movimento de Revolução Associativa, para defender projetos alijados dos interesses dos atores do capital e do Estado. Fazem parte dessa Revolução todos aqueles que se unem na tentativa de resolver problemas não contemplados nos setores formais da sociedade. Na sociedade civil, alguns atores se relacionam em alianças com determinadas características que os definem pela terminologia “Terceiro Setor”.

Castells (1999), baseado em Gramsci, formulou o conceito de sociedade civil. Para o autor, “a sociedade civil é constituída de uma série de aparatos, tais

como: a(s) Igreja(s), o(s) Sindicato(s)... que, se por um lado prolongam a dinâmica do Estado, por outro estão profundamente arraigados entre as pessoas”. (CASTELLS, 1999, p. 25). Segundo Castells, é justamente esse caráter duplo que a habilita a ser o grande espaço de transformação política, em que a conquista é favorecida pela permanência das relações entre Estado e sociedade civil, a partir de uma identidade semelhante: democracia, cidadania, politização da transformação social. (CASTELLS, 1999).

O termo dá margem a muitas interpretações. Evoca-se a definição de Fischer e Falconer: “a denominação adotada para o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a atividades coletivas ou públicas”. (FISCHER; FALCONER, 1998, p. 45). A autora prossegue identificando todas as espécies de organizações que compõem a sociedade civil: segundo os autores, da sociedade civil fazem parte as entidades de cunho religioso, benemerentes, fundações ligadas a empresas e as autônomas, associações, todas as organizações não governamentais (ONGs) ligadas a cultura, educação, saúde, entre outras causas.

Especialmente importantes por buscarem especialização nos temas em que atuam, as ONGs destacam-se entre as organizações da sociedade civil e atraem profissionais alinhados ao sistema de valores dos projetos. O prestígio e respeito dessas organizações se devem a fatores pouco mensuráveis, como a boa vontade do público em geral, dada pelo reconhecimento do diferencial na obtenção de resultados na defesa do bem comum; e do trabalho com foco na causa e não no lucro. Em linhas gerais, pode-se atribuir sua legitimidade ao peso da causa defendida, à divulgação dos projetos e benefícios adjacentes e ao notório conhecimento da área defendida (BERGER, LUCKMANN, 1996).

Dados coletados em 2010 e publicados em 2012 dão conta dos números do perfil das ONGs brasileiras. A pesquisa foi uma parceria entre o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2012), em parceria com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE). Os resultados revelam que o crescimento do terceiro setor se dá na medida inversa ao enxugamento do Estado brasileiro. Parte desse fenômeno é atribuída a uma mudança no entendimento da sociedade em relação ao papel que deve ser desempenhado pelo Estado. Quando os atores da iniciativa privada percebem que

o Estado apequenado favorece a manutenção das liberdades individuais (DUPAS, 2005), passam a pressionar, mesmo que de forma indireta, para a retirada dos governos da deliberação sobre muitos temas. Alguns serviços foram sendo excluídos dos programas municipais, estaduais e federais, o que, de certa forma, aconteceu com a anuência dos cidadãos. Assim, abriu-se uma lacuna na delegação da responsabilidade na gestão de projetos para as questões das quais o governo tem se absterido e a iniciativa privada não demonstra interesse, tendo em vista o pouco, ou nenhum, retorno financeiro⁹. É nesse hiato entre o que é ou não público e privado que estão localizadas as ações da sociedade civil. É aí que entram a organização da sociedade e as políticas públicas como fator decisivo para a efetivação de algumas ações.

Em entrevista concedida ao programa Roda Viva (2000), Morin declara acreditar que as organizações do terceiro setor são a vanguarda da cidadania. Elas detêm uma consciência dos problemas universais e representam manifestações espontâneas não ligadas a partidos ou governos. Ao referir-se às organizações de caráter mundial, chama a atenção à característica transnacional, estando acima do interesse dos governos nacionais e, por esse motivo, mantendo-se menos suscetíveis às pressões de interesses internos ou do capital financeiro. Posteriormente, na análise que Castells traça a respeito dos movimentos que ganharam força por meio das redes digitais, como o *Occupy Wall Street* (CASTELLS, 2013a), o pesquisador afirma que os movimentos sociais, ao longo da história, têm sido os motores de transformação social.

Essa transformação que parte da base da constituição social vem sendo tema cada vez mais relevante nos estudos de design. Staszowski *et al.* (2013) enxergam na organização dos atores sociais a saída para a resolução de problemas locais. Indicam uma série de projetos de inovação social construídos em conjunto com a comunidade e desenvolvidos pelo laboratório DESIS pertencente à *Parsons University*. Na visão dos autores, em se tratando de referências para o desenvolvimento de projetos voltados para as novas formas de viver, trabalhar, estudar e se locomover nas cidades, deve haver sempre uma abordagem positiva

⁹ Este trabalho não tem a pretensão de fazer um levantamento aprofundado da constituição do terceiro setor no Brasil, tampouco tratar das questões de operacionalização do Estado. As referências apresentadas limitam-se a contextualizar os atores participantes do “Cenário Sociedade Civil 2023”.

e um olhar atento aos exemplos de sucesso ao redor do mundo. A ideia é amplificar as inovações sociais desenvolvidas em comunidades criativas e utilizá-las como modelo para a sociedade.

2.2 POLÍTICAS PÚBLICAS

O Estado democrático pressupõe a disposição em considerar a participação dos cidadãos na tomada de decisões. Os governos da primeira metade do século XX são influenciados pela teoria de Schumpeter (1961) na maneira pela qual entendem a conformação do Estado democrático. Para o autor, o cidadão não tem interesse nem capacidade de exercer a titularidade na tomada de decisões; identifica o processo eleitoral como a instância máxima da participação política. Assim, na sua concepção, os cidadãos participam da construção de políticas públicas apenas a partir do ato de deliberarem em quem confiarão para a condução do processo.

Seguindo em outra direção, Habermas (1989) propõe a participação da sociedade nas demandas de deliberação dos governos em um processo de estruturação do poder político pela participação coletiva. A democracia, então, não é concebida apenas pela delegação consentida da sociedade à conduta dos governos, como em Schumpeter, mas como a prática do conjunto dos atores na atuação política.

Para responder as demandas, em especial dos setores mais frágeis da sociedade, os governos articulam leis e projetos com o objetivo de compor um pacote de medidas associadas a políticas públicas. Usualmente, essas demandas nascem da necessidade de ampliar direitos, promover o desenvolvimento pela geração de empregos, regular conflitos entre os diversos grupos e atores sociais.

A língua inglesa usa os termos *politics* para se referir à atividade política, *polity* para as organizações ligadas ao Estado e *policies* às políticas públicas (RUA, 2001). Então, tem-se que na língua portuguesa, ao se tratar de política pela ideia da atividade social, está em jogo o esforço de captar e conservar os meios (econômicos, de pessoal, de influência pública, etc.) que irão garantir a tomada do poder de uns perante os outros (BOBBIO, 2002). É preciso ir além da decisão política para construir política pública. “Embora uma política pública implique decisão política, nem toda decisão política chega a construir uma política pública”

(RUA, 2001 p. 20). Para chegar a ela, é preciso um conjunto de procedimentos entre leis, projetos e programas construídos, com o intuito de proporcionar benefícios a determinada questão. As determinações e desdobramentos das políticas públicas ocasionarão mudanças na dinâmica da sociedade.

De maneira geral, pode-se dizer que as políticas públicas resultam das diretrizes adotadas pelo poder público, traduzindo-se em políticas de governo ou políticas de Estado. Compostas por um conjunto de regras e procedimentos, definem a maneira como se dão as relações entre poder público e sociedade, expressas em forma de projetos e/ou concebidas pela formulação de leis. (TEIXEIRA, 2002). Os principais teóricos, fundadores dos conceitos de políticas públicas, tratam sob diferentes óticas a influência da sociedade civil na elaboração das propostas e na condução dessas. É de Laswell (1936, apud SOUZA, 2006), a expressão *policy analysis* (análise de política pública) como forma de conciliar o conhecimento científico/acadêmico com a produção empírica dos governos e as maneiras de estabelecer uma linguagem coesa entre os atores governo, sociedade civil e cientistas sociais. “Decisões e análises sobre política pública implicam responder às seguintes questões: quem ganha o que, por que e que diferença faz (SOUZA, 2006, p. 24). Simon (1957 apud RUA, 2001) traz o conceito de racionalidade limitada à atividade dos *policy makers* (decisores públicos) e considera a capacidade dos atores em tomar atitudes racionais falhas advindas de informações incompletas ou imprecisas, interesses próprios em detrimento do grupo, a capacidade intrínseca de cada um e a influência do meio. Portanto, o exequível pela política pública está no nível do satisfatório, não existindo o ponto de excelência, mas chama a atenção para o fato de que a limitação pode ser minimizada pelo conhecimento racional.

Questionando o racionalismo desse autores, Lindblom (1959; 1979, apud SOUZA, 2006) propõe que as políticas públicas também incorporem outras questões em sua formulação, como, por exemplo, o papel das eleições, da burocracia, dos partidos e dos grupos de interesse. Finalmente, Easton (1965, apud SOUZA, 2006) entende políticas públicas como um processo sistêmico no qual estão relacionados a formulação, os resultados e o ambiente. É o resultado dos *inputs* dos partidos, da mídia e dos grupos de interesse, portanto, ela a política pública resultará dessa soma de interesses e terá efeito sobre todos (SOUZA, 2006). Apesar de optarem por abordagens diferentes, as definições de políticas

públicas assumem a perspectiva de que o todo é mais importante que a soma das partes e que os indivíduos, organizações, ideologias e interesses contam, mesmo que existam diferenças sobre a importância relativa desses fatores.

O caráter de interesse “público” será definido pela extensão dos resultados e benefícios a um grupo amplo de cidadãos (TEIXEIRA, 2002). De maneira simplificada, pode-se dizer que a política pública trata de uma forma de intervenção governamental na economia e na sociedade. Souza (2006) sintetiza os principais elementos norteadores das políticas públicas:

A política pública permite distinguir entre o que o governo pretende fazer e o que, de fato, faz.

A política pública envolve vários atores e níveis de decisão, embora seja materializada através dos governos, e não necessariamente se restringe a participantes formais, já que os informais são também importantes.

A política pública é abrangente e não se limita a leis e regras.

A política pública é uma ação intencional, com objetivos a serem alcançados.

A política pública, embora tenha impactos no curto prazo, é uma política de longo prazo. (SOUZA, 2006, p. 36).

As políticas públicas permitem que o interesse de grupos específicos seja elevado a uma instância de atuação de interesse nacional e tome nova grandeza. Assim sendo, transformar uma demanda em política pública, dependendo de qual seja o interesse da população, será o ponto de diferença entre conseguir melhorias e vislumbrar a possibilidade de realmente mudar a face de um problema. E a disposição dos atores em participar desses processos impõe, de certa maneira, a necessidade de aprofundar conhecimentos e formas de fazer que levam ao aperfeiçoamento no modo como é vista a articulação nas organizações sociais.

2.2.1 O Design Estratégico, a Sociedade Civil e as Políticas Públicas

A Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL) vem trabalhando para incentivar projetos com potencial de se transformarem em novas políticas públicas. Isso, por entender ser esse um dos caminhos para transformar a condição de vida dos habitantes desta região (CEPAL, 2009). Exemplos de pesquisas recentes em design, na Europa e Estados Unidos, revelam o crescente

interesse em compreender os processos do setor público em seus vários níveis, no intuito de criar serviços e produtos para aproximar os cidadãos da gestão pública.

No Brasil, a SGPR tem por competência estabelecer o relacionamento e a articulação entre a Presidência da República e as entidades da sociedade civil, para a condução de políticas públicas alinhadas com as necessidades explicitadas pelos setores da articulação civil. O objetivo maior é estreitar o relacionamento entre o governo e as organizações e investir em ações com perfil inovador e atentas às demandas sociais. (<http://www.secretariageral.gov.br/atuacao/mrosc>. Acesso em 21/01/2015). Todas as iniciativas supracitadas apresentam caráter inovador na medida em que se dirigem para a descentralização, a troca de conhecimentos e o trabalho conjunto, objetivando resultados mais positivos da atuação governamental.

Porém, desenvolver projetos para organizações da sociedade civil e para o governo exige dos designers apropriação dos saberes e até das linguagens desses setores. Isso significa, também, incluir conhecimentos de caráter da operação e do entendimento político para além do que é dado conhecer no desenvolvimento de produtos e serviços tirante esse ambiente (STASZOWSKI *et al.*, 2013). Reforçando, para ampliar o foco, pode-se dizer que a única maneira de o designer propor e/ou mediar soluções inovadoras e eficientes nessa área é compreender a complexidade do sistema de relações e as influências políticas ligadas a ele. Para além de conhecer as práxis e os desdobramentos, num sistema constituído fortemente pela liderança política (seja a política no sentido de governo ou a atuação de caráter político das sociedade civil), o termo complexidade tem significado ainda mais profundo. Isto deve-se a um teia de relações imbricadas, em que nem todos os desejos estão claramente expostos. (CASTELLS; INCE, 2003).

O designer pode agir nesse ambiente social acessando e entendendo os contextos em que os atores estão inseridos, tendo por suporte uma visão sistêmica do ambiente. Considerando que no pensamento sistêmico o que está à volta é percebido numa construção de um entendimento hábil e abrangente dos problemas da humanidade (CAPRA, 2012; MORIN, 2000). Da interação entre os atores e suas causas vai emergir algo de qualidade nova, muitas vezes não considerado no início do processo de projeto e que poderá levar a inovações radicais (VERGANTI, 2012). A visão sistêmica em Morin propõe uma nova organização do conhecimento, que leva ao pensamento complexo.

Para Morin (2005), a complexidade compreende grande quantidade de interações e de inferências, nas quais há indeterminações, fenômenos aleatórios e incertezas, em que “é a incerteza no seio de sistemas ricamente organizados” (2005, p. 35). Soma de ordem e de desordem. Reconhecer a complexidade, segundo o autor (2011), realça como é fundamental não se deixar tomar pelas próprias ideias. É preciso criticá-las, assim como às ideias vigentes, e refletir sobre os conceitos que carregam, dada a falibilidade das proposições que encontram soluções em ideias simples. Por outro lado, o acesso a diversos saberes desenvolve condições para uma crítica consciente.

A complexidade proporciona o desenvolvimento de novos significados e a ação estratégica do design (MERONI, 2008). A estratégia (MORIN, 1995) permite visualizar cenários futuros, abertos à modificação decorrente de novas informações que chegam ao longo da ação estratégica, resultado de acasos que se sucedem e perturbam a ação. Assim, a ação supõe a complexidade, o imprevisto, a iniciativa. “A ação é o reino concreto, e às vezes vital, da complexidade” (MORIN, 2007, p. 81). O design estratégico está disponível para as incertezas e o constante fluxo de novas informações (SCHÖN, 2000; ZURLO, 2010).

2.3 DESIGN, DESIGN ESTRATÉGICO

O desenvolvimento do conceito de design acompanha as mudanças da sociedade. Quando a Revolução Industrial trouxe a necessidade de investir na melhoria de produtos produzidos em escala, o design centrou-se na tecnologia e nas possibilidades promovidas pelo desenvolvimento da automação.

Um dos efeitos da globalização e da era pós-industrial é a mudança da prioridade dos sujeitos, da conquista de pautas coletivas para a busca das satisfações da ordem das necessidades pessoais (TOURAINÉ, 2011). Desta forma, a partir da segunda metade do século XX, o foco das empresas voltou-se para a produção de bens e serviços criados para atender aos desejos das pessoas pela ampliação do acesso a produtos e serviços. Nesse período, o design centrado no humano se firma, sustentado por escolhas projetuais orientadas pelas expectativas dos consumidores, dando mais valor ao contexto de vida das pessoas e à forma como vão consumir os produtos e serviços. Em consequência, têm-se um processo aberto que necessita ser revisado e validado pela resposta das pessoas,

aproximando-se deles e entendendo melhor suas necessidades a partir da análise dos comportamentos. (FREIRE, 2014).

Neste trabalho, o recorte de design concernente é o que trata da aproximação com a sustentabilidade socioambiental. As pesquisas concentraram-se nos processos focados em aportar tecnologia para o empoderamento social e desenvolvimento de ferramentas que sirvam ao design como catalisador de mudança social.

Nos últimos anos, principalmente a partir do início deste século, autores como Verganti (2012) e Manzini (2010) defendem a insustentabilidade do modelo que privilegia o bem-estar social, baseado no aumento do consumo indiscriminado. Assim, muitos pesquisadores das décadas recentes, sejam mais ligados à indústria de bens e serviços tradicional, sejam mais ligados aos processos de mudança comportamental das pessoas, buscam ressignificar a atividade de design na sociedade em transformação, premida pela grande crise ambiental instalada na economia baseada na produção.

Verganti argumenta que a inovação radical, inclusive no tocante à opção por padrões mais sustentáveis, só pode ser desenvolvida quando descolada das expectativas da sociedade em geral, considerando a limitação natural desta em desejar somente bens e serviços conhecidos.

Apenas executivos, designers e, é claro, os formuladores de políticas voltados para o futuro, podem introduzir inovação sustentável para uma nova imagem. Eles precisam dar um passo atrás das necessidades atuais e comportamentos dominantes e vislumbrar novos cenários. Eles precisam propor novos produtos e serviços que são ao mesmo tempo atraentes, sustentáveis e rentáveis. (VERGANTI, 2010 <http://blogs.hbr.org/2010/03/user-centered-innovation-is-no/2010>, cesso em 06/10/2014. Tradução nossa).

Manzini volta-se decididamente para a pesquisa do design sustentável e conduz investigações a respeito das possíveis soluções implementadas por comunidades criativas na tentativa de sanar questões-problema da vida cotidiana. O foco está em criar processos sustentáveis, com menos ou com baixa geração de produtos e resíduos; busca encontrar visões inovadoras para quebrar os paradigmas vigentes do modo de vida em sociedade. Suas pesquisas não são exatamente centradas no usuário, antes, são focadas na adaptação do comportamento corrente à necessidade de criar procedimentos mais sustentáveis.

Bonsiepe (2011) também atribui ao designer um papel de titularidade no enfrentamento dos problemas sociais. Critica a atividade de design prioritariamente vistosa, mas vazia de conteúdo. Para ele, a funcionalidade não pode ser desprezada, assim como a necessidade do projeto apresentar soluções para problemas que afligem as sociedades há séculos. Sugere a premência de criar um arcabouço de conhecimentos suficientemente poderoso a fim de construir uma ciência do design e, a partir daí, melhorar as práticas projetuais. Nessa linha de pensamento, Morelli (2002) trata da crescente aproximação com as pesquisas etnográficas e do papel do designer em produzir cenários e plataformas estratégicas para capacitar outros atores a coproduzir suas próprias soluções. Observa a necessidade do design de beber em outras fontes de conhecimento e acredita que estas podem enriquecer sua atividade, ampliando favoravelmente o leque de conhecimentos.

Manzini (2010) define o design como a combinação da capacidade de reconhecer problemas de escala humana, reconhecer oportunidades de melhoria, propor soluções a partir da criatividade e reconhecer a estratégia ideal para a aplicação prática. No entender do autor, esse modelo é uma espécie de estratégia cotidiana do design (MANZINI, 2010).

Nas últimas duas décadas o design migra do nível operacional para o estratégico e passa a atuar em sistemas complexos (MERONI, 2008; ZURLO, 2010;). A estratégia pelas lentes do design tem início na cultura de projeto. Cross (2001) identifica o modo de agir do design por “*designerly ways of knowing*”. Na definição do autor, há características próprias de pensar o modelo de projetos, considerando a visualização, a prototipagem, a criatividade e a inovação. Freire (2014), defende que “o projeto da estratégia é concebido por meio de um agir projetual transdisciplinar capaz de conectar pontos de vista diferentes e de tecer competências e funções interdependentes”. (FREIRE, 2014, p. 5).

Meroni (2008) define o design estratégico como um conjunto estruturante de regras, crenças, valores e ferramentas para lidar com a complexidade do ambiente externo, no sentido de evoluir e manter uma identidade própria e influenciar as mudanças do meio ambiente. O pensamento de Meroni compõe com os estudos de Morin (2007), para quem a complexidade dos problemas atuais é crescente e pede soluções complexas. É preciso ver a relação entre os diferentes problemas e associar conhecimentos diversos para solucioná-los. Assim, a complexidade de

que o autor trata e da qual Meroni afirma que o design deve dar conta em seus projetos é alvo da interseção de diversos conhecimentos que devem ser facilitados pelo designer no processo projetual (CELI, 2012).

Segundo Zurlo (2010), o design estratégico cria estruturas de sentido a partir da interpretação de cenários complexos (que estão em constante mudança) e define direções a serem seguidas no projeto. A atividade do designer, nesse caso, se volta para a gama de serviços e experiências que pode oferecer ao consumidor.

[...] tendo satisfeito nossas necessidades básicas, procuramos experiências sofisticadas que nos satisfaçam emocionando-nos e que tenham significado para nós... combinações complexas de produtos, serviços, espaços e informação. (BROWN, 2008, p. 92, *apud* ZURLO, 2010, p. 14).

O processo de codificação de valores do Design Estratégico, para Cautela e Zurlo (2006), apoia-se em uma nova estratégia de criação de sentido (*sensemaking*) com o qual a empresa entrega ao usuário um sistema cultural, simbólico e relacional para além do produto-serviço. Essa sobreposição do sentido em relação à usabilidade é resultado do questionamento a respeito do que é produzido e comercializado.

Design significa construir algo, distingui-lo através de um signo, dar-lhe um significado, designar as suas relações com as outras coisas, os proprietários, os usuários ou os deuses. Em base de tal significado originário, pode-se dizer: design é construir o sentido (das coisas). (KRIPPENDORFF, 1989 *apud* FRANZATO, 2012, p. 1).

Para Meroni (2008), é um processo colaborativo que permite a troca de experiências e saberes entre as demais atividades profissionais envolvidas no projeto, ampliando sua capacidade de solucionar problemas. É um sistema de regras, crenças e valores organizados para lidar com o ambiente interno e externo das empresas. Para a autora, a cocriação é condição básica para todos esses projetos (MERONI, 2008). Manzini e Staszowski (2013) afirmam que é o caminho natural no momento em que o design é um conjunto de conhecimentos que atua nas capacidades humanas de criatividade e inovação, passíveis da operação de todos os interessados. O design dos *experts* está saindo da técnica do profissional para o compartilhamento com os não designers nesses trabalhos de cocriação.

A autora atribui uma relação fundamental entre os projetos de design estratégico e a criação de inovações radicais sustentadas por um sistema produto-serviço, orientado para produzir soluções em processos que possibilitam o melhor aproveitamento das instâncias de comunicação e distribuição.

Sim, definitivamente todo o projeto de design estratégico é também um projeto de PSS (Sistema Produto Serviço), mas nem todo projeto de PSS é também e necessariamente um projeto de design estratégico. A principal distinção reside na inovação desenvolvida no projeto: nós temos uma ação de design estratégico quando ela resulta no avanço que provoca uma evolução no sistema, em vez de simplesmente desenvolvê-lo. Em outras palavras, ele pressupõe uma inovação radical. (MERONI, 2008, p. 33, tradução nossa).

O design estratégico é um processo reflexivo e aberto, focado na busca por inovações radicais, em que os produtos, serviços e todo o processo de comunicação coexistem e são desenvolvidos de maneira a formar um sistema produto-serviço que responda à estratégia da organização e que, por sua vez, deve torná-la visível ao mercado, seja financeiro, seja institucional. (MERONI, 2008; ZURLO, 2010). Manzini (2010) e Manzini e Staszowski (2013) consideram também a importância da inovação incremental, uma vez que esta, em muitos momentos, pode ser o aporte necessário que levará à inovação radical.

2.3.1 Design para a Inovação Social

A inovação social pode contar com a tecnologia, mas não é necessariamente consequência dela ou condicionada a que ela aconteça. Apesar da palavra social, neste caso não significa necessariamente de caráter “não mercantil”, tendo em vista que muitas dessas mudanças são advindas de empresas. Os processos de inovação social que interessam neste trabalho são os que têm por característica principal o fato de não buscarem unicamente o lucro, podendo estar relacionados a empreendimentos sociais, visto que implementam ações que contribuem na melhora da qualidade de vida dos indivíduos.

Na publicação da *Young Foundation*¹⁰, de 2010, inovação social é definida como “novas ideias (produtos, serviços e modelos) que atendam simultaneamente

¹⁰ O Instituto de Estudos Comunitários (ICS) foi criada pelo empreendedor social Michael Young em 1954.. Em 2005, fundiu-se com o Centro de Ajuda Mútua e foi rebatizado *The Young Foundation*,

às necessidades sociais e criem novas relações ou colaborações sociais”. (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010, p. 9). O livro aborda os negócios sociais como alternativas ao modelo de gerenciamento tradicional devido à sua estrutura flexível e receptiva e à participação ativa do ator social, que passa de consumidor passivo para propositor de melhorias. Mesmo podendo identificar as mudanças, é difícil atribuir valor ao crescimento que proporcionam. A subjetividade do sistema, a falta de resultados indiscutíveis, como são os resultados econômicos tornam etéreas as medidas de efetividade. Não definir o quanto foi efetiva a mudança, por outro lado, não indica dizer que é impossível observar bolsões de progresso social.

O programa *Emerging User Demands for Sustainable Solutions* (EMUDE, 2011) realizou pesquisa entre 2004 e 2006 para compreender como os empreendedores das comunidades encontram formas originais de lidar com os problemas cotidianos. Um dos resultados descritos no relatório indica o novo papel do designer, que deve utilizar suas capacidades e conhecimentos próprios no esforço de ver os casos de inovação social, fazer ver suas potencialidades e fragilidades e, por fim, prever um cenário futuro, contribuindo para que sejam mais acessíveis e replicáveis. Ver os casos de inovação, no entanto, sempre será precedido pela condição de identificar quais são, de fato, os problemas que precisam ser atacados. Para fazer isso adequadamente é necessário recuar ao ponto de conseguir extrapolar o foco inicial, de forma a entender o contexto direto e indireto em que está inserido e quais forças atuam interferindo na sua formação. Esse processo exige reflexão para além de receber informações e tentar assimilá-las, é o resultado da consolidação de um cabedal de referências que contribuem para o aprofundamento qualitativo do trabalho.

Manzini e Cipolla abriram a conferência *Changing the Change Proceedings* (2008), tratando das competências do design e do designer para falar das mudanças das quais fazem parte.

Em termos de conteúdo, o conhecimento de design é uma coleção de diferentes artefatos cognitivos com diferentes finalidades. Estas incluem visões para estimular e orientar a discussão estratégica, propostas para integrar o desenvolvimento de projetos específicos, ferramentas para ajudar a compreender o estado das coisas e implementar ideias de

design, juntamente com reflexões sobre o sentido do que estamos fazendo ou poderíamos fazer. (MANZINI *apud* CIPOLLA; PERUCCIO, 2008, p. 5, tradução nossa).

As imprecisões que desestabilizam os conceitos solidificados da organização de processos, da ordem da comunicação, da economia, do desenvolvimento de produtos e serviços estão também refletidas na incerteza sobre a nova forma de trabalhar o design e as ferramentas adequadas para a construção de projetos de inovação social. Aqui se referimos especificamente à inovação social, conforme Manzini (2008), que considera a satisfação de necessidades humanas específicas com a iniciativa colaborativa dos atores envolvidos, usando a criatividade e as ferramentas projetuais para gerar transformações.

Design para a inovação social é um conceito guarda-chuva que comporta os projetos voltados para impulsionar a inovação social. Aqui, o termo refere-se à comunidade de design, incluindo profissionais e *experts* (MANZINI; STASZOWSKI, 2013). A associação com o termo social identifica a intenção de mudar as condições do sistema, discutir a posição do indivíduo na sociedade e propor mudanças que partam desses princípios. Caracteriza-se, portanto, pela inovação radical na ordem das relações. Para o autor, é possível às inovações incrementais produzir essa mudança, considerando que a partir delas um volume crescente de atividades é desencadeado em um processo sistêmico, levando a desenvolver as potencialidades para a criação de inovações radicais.

Inovação social é um processo de mudança que emerge da recombinação criativa de ativos existentes (de capital social para o património histórico, de artesanato tradicional à tecnologia avançada acessível), cujo objectivo é atingir metas socialmente reconhecidos em uma nova forma. (MANZINI; STASZOWSKI, 2013 p. 57, tradução nossa).

Norman e Verganti (2011) tratam do tema da inovação incremental e radical, atribuindo à primeira as inovações centradas no humano, com escalada contínua, mas não evoluindo ao ponto de se transformarem em inovações radicais, tendo em vista que àquele que irá usufruí-la sempre tenderá a solicitar algo que parte de um princípio já conhecido. A segunda está ligada às inovações da ordem da mudança de significados ou de tecnologia impulsionados pelas pesquisas lideradas pelos designers. É pela introdução de significados antes inexistentes que emerge o radicalmente novo.

O design para a inovação social é, em grande escala, o design para a transformação social. Pretende desenvolver senso crítico, visões mais profundas, novo alcance social e cenários mais amplos, para incrementar a dimensão política do design e tornar claro que a visão de futuro é calcada em pesquisa e um arcabouço de informações estratégicas. Manzini identifica dois significados para o termo social: sobre a sociedade - como leva à transformação social (que lida com todos os casos de mudança social para a sustentabilidade); sobre os problemas que afetam a sociedade - como leva à solução de problemas sociais (trata-se de mudanças incrementais capazes de gerar mudanças sistêmicas locais). Margolin e Margolin (2004) tratam do modelo social do design para a criação de projetos voltados para a melhoria das condições de populações desassistidas de recursos econômicos ou de acesso. Sua proposta para projetos com esse recorte é que o designer se aproxime do assistente social, já que é o profissional detentor da tecnologia para lidar com questões da inclusão social.

Segundo a publicação no *site* da Rede DESIS:

De fato, os processos de inovação sociais exigem visões, estratégias e ferramentas de codesign para mudar ideias e amadurecer soluções e programas viáveis. Ou seja, eles pedem novos recursos de design que, como um todo, pode ser definido como o projeto de inovação social. (<http://www.desis-network.org/content/vision>. Acesso em: 12/10/2014, tradução nossa).

Frente à perspectiva de uso das ferramentas de design para processos de inovação social e do pensamento de Manzini de que os cenários são a mais completa ferramenta estratégica do design, passa-se ao aprofundamento desse conceito para propô-lo no processo de inovação social dos projetos da sociedade civil.

2.4 CENÁRIOS

A imprevisibilidade dos acontecimentos confere ao exercício de planejamento um caráter de instabilidade sujeito a algumas falhas diretamente relacionadas à insuficiência de dados para administrá-lo. “O futuro não é completamente previsível, nem completamente aleatório” (relatório Shell, 2013, p.7). Assim, o desenvolvimento de técnicas prospectivas, que permitam analisar os

dados do presente e projetar futuros plausíveis tornou-se uma prática necessária à gestão dos governos, organizações e organizações em sua busca de conter riscos. É nesse nicho que se encontra a ferramenta de construção de cenários. Fundamentalmente, ela atua na análise dos sinais do presente a fim de determinar premissas que permitirão imaginar futuros plausíveis. O objetivo final é traçar estratégias rumo à elaboração de caminhos mais adequados.

Os cenários fornecem pontos de vista qualificados, pois toda a dinâmica do grupo é alicerçada na reflexão sobre um vasto volume de informações coletadas entre os setores que se interseccionam com o tema em pauta. Assumindo uma gama de possibilidades mais ou menos favoráveis, os resultados esperados na construção de cenários são essencialmente a descrição de futuros prováveis para, a partir daí, agir criando estratégias de enfrentamento e de transformação, investindo em ações que possibilitem ampliar a influência dos aspectos considerados positivos. Segundo Manzini (2001), é o que se pode definir como "projetar o futuro", ou seja, construir o futuro pela ação dos atores. Na visão do autor, os grupos organizados para o desenvolvimento desse exercício constroem estratégias para si, mas que também podem impulsionar outros agentes de forma a levar mudanças e inovação em contextos mais amplos.

No presente estão as potencialidades que mostram os futuros possíveis, que são caminhos potentes indicando o que deve ser feito.

2.4.1 Cenários em Design: a ferramenta DOS

No design, de maneira geral, a construção de cenários tem o propósito de criar *concepts*, ou seja, uma ideia do projeto que ainda está em processo de evolução para projetos de produtos e serviços. A construção de cenários pode indicar caminhos alternativos na promoção de ideias compartilhadas e na criação de condições favoráveis, para conceber e desenvolver soluções sustentáveis. (MANZINI, 2001). Ao indicar essas condições, Manzini trata do longo processo reflexivo característico dos cenários, marcado por informações dos *stakeholders*, pelo espaço apropriado para o debate de ideias e a geração de propostas comprometidas com a construção de um futuro de bem-estar.

Em sua dissertação de mestrado, Patrícia Hindrichson (2013) descreve as seis ferramentas de cenários de design: Manzini e Jégou (2000), Morales (2004),

Deserti (2007), Lora (2011), Reyes (2011; 2012) e Jégou *et al.* (2011; 2012). Em todas elas há em comum o uso de instrumentos de design, a reflexão sobre o processo de projeto e a definição de *concepts* para qualificar a tomada de decisões.

A presente pesquisa ateve-se aos Cenários DOS. Desenvolvida por Manzini e Jégou (2000), a ferramenta propicia o desenvolvimento de um espaço de discussão criativa, com o objetivo de chegar a soluções sustentáveis para os problemas do cotidiano. Fornece subsídios à concepção de novos sistema-produto-serviço (SPS) para as comunidades. E o mercado local deve deixar claros seus objetivos e como viabilizá-los.

2.4.1.1 Estrutura dos Cenários DOS

A descrição desse cenário é largamente documentada no relatório final “*The construction of Design Orienting Scenario Final Report*” (MANZINI; JÉGOU, 2000), que descreve o exercício de cenários para o projeto *SusHouse*, financiado pela União Europeia. A pesquisa *SusHouse* é centrada na família e no meio ambiente e propõe modelos inovadores de convivência num processo de inovação dirigido para formas de moradia sustentável. Posteriormente, em “*Design for Sustainability: a global guide*” (2006), o segundo capítulo do livro descreve os passos da aplicação e é bastante elucidativo na sequência das atividades.

O relatório *SusHouse* apresentou o processo (MANZINI; JÉGOU, 2000) e a estrutura conceitual. Inicialmente, tem-se que os Cenários DOS são baseados na mudança da concepção do SPS, em vez de procurar influir em mudanças do sistema político, como no caso dos cenários *Politics Oriented Scenarios* (POS).

A tarefa de construção de cenários interage o tempo todo com o processo de investigação do tema. Basicamente, dividido em três etapas, num primeiro momento o DOS estrutura a problemática, mapeando o contexto para a construção dos cenários e fornecendo oportunidades de momentos criativos entre as partes interessadas. Na sequência, agrega as ideias em blocos de semelhanças para, a partir daí, encaminhar a finalização das ideias resultantes da discussão dos pequenos grupos. Só as proposições completas e consistentes serão mantidas e levarão à construção final dos cenários resultantes desse exercício.

Descreve-se a seguir um compilado da estrutura processual da ferramenta DOS, que se articula em três componentes:

Quadro 1

– Visualização dos Componentes de DOS

Componente	Questão central
Visão: é o componente mais específico do cenário.	<u>"como o mundo será se ...?"</u> .
Proposta: é o componente que dá forma concreta a uma visão, transforma-a em um cenário real.	<u>"o que tem que ser feito para implementar essa visão?"</u> .
Motivação: é o componente que dá significado e legitimação à existência do cenário. É o componente mais racional e técnico do processo de construção de cenários e é composto por objetivos gerais e específicos (e por suas avaliações finais).	<u>"Por que esse cenário é relevante?"</u> .

Fonte: elaborado pela autora a partir de Manzini (1992).

Por suas características, identificam-se:

- a) **Pluralidade:** eles identificam soluções alternativas e/ou contextos a fim de avaliar as suas implicações econômicas, sociais e ambientais.
- b) **Viabilidade/aceitabilidade:** eles são baseados em algumas oportunidades socioeconômicas e tecnológicas existentes.
- c) **Microescala:** referem-se à escala dos contextos de vida, ou seja, um espaço físico e sociocultural em que as ações (realizadas por indivíduos ou grupos de indivíduos) têm lugar.
- d) **Expressão visual:** apresentaram imagens e propostas visuais de contextos coerentes, com o objetivo de dar sugestões sintéticas e concretas de como poderiam ser os cenários.
- e) **Participação:** facilita a convergência de diferentes atores em uma visão comum que tem de agir como catalisador na construção de redes e nos processos de geração de parceria.

O processo é composto por três macrofases. A primeira antecede a construção dos cenários. Ela deve reunir as informações sobre os atores, suas motivações, âmbito em que evoluem, forças e fragilidades mais significativas. A coleta considera as macrotendências e os possíveis impactos em nível da sustentabilidade socioambiental. Elas são de caráter amplo, determinando mudanças regulares e de extensa duração que já existiam antes e continuarão depois do projeto; e pequeno, correspondendo a alterações temporárias que

ocorrerão apenas no período do projeto. Munidos com o primeiro conjunto de informações, o grupo apresenta as ideias iniciais que servirão de base para a direção dos trabalhos dos cenários. (FIG. 1)

Figura 1 – Fase de Preparação



Fonte: *Manzini, Jégou, Meroni, 2004.*

Para Kahane (2013), é a “intenção” que irá determinar a diferença entre as ferramentas dos cenários; portanto, os processos e as ferramentas escolhidas são escolhidos na medida em que podem viabilizá-la. Em DOS, definem-se três níveis de intenções:

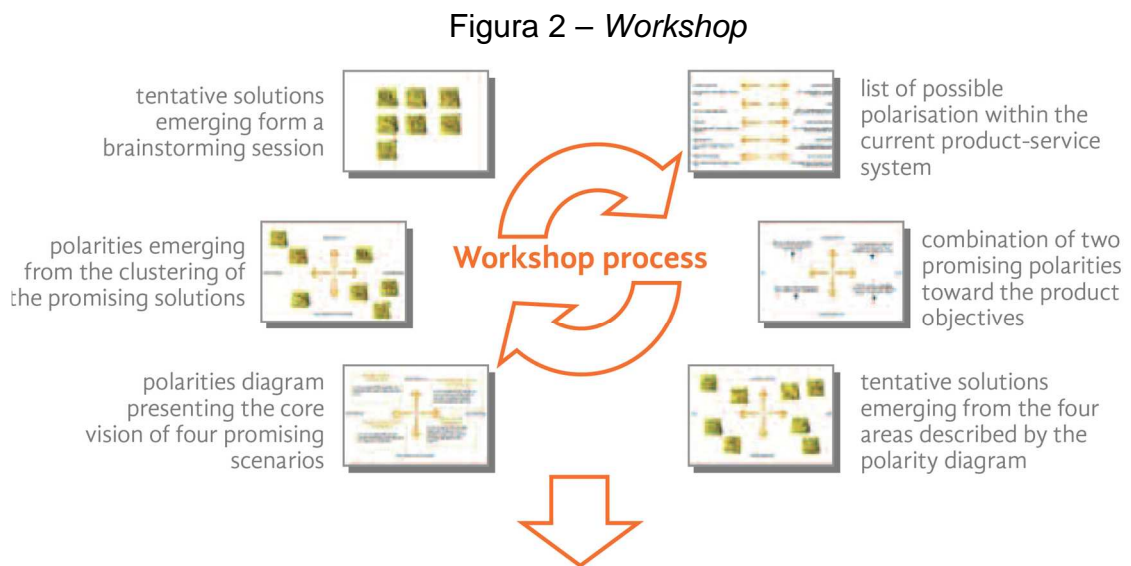
- a) Gerais: reúnem as diferentes motivações vindas de cada parte da equipe do projeto.
- b) Específicas: selecionam o conjunto de intenções gerais acordados pela equipe do projeto.
- c) Fundamentais: buscam compilar as intenções da equipe do projeto em uma única sentença.

A segunda fase é composta pelo *workshop*, dividido em projeto indutivo e dedutivo. No indutivo, há três passos: sessões criativas; agrupamento e organização; e descrição das características.

As sessões criativas podem ser conduzidas em subgrupos por *brainstorming* e a apresentação para o grande grupo pode ser por meio de desenhos, com destaque para um *slogan* que ajude a acentuar uma característica específica. No

agrupamento e organização, as tentativas de solução indicam direções favoráveis, representadas na sequência em um gráfico de polaridades.

O processo dedutivo é composto de três fases: lista de possíveis polarizações; combinação de duas polarizações; e as sessões criativas. No primeiro, há várias polaridades, sugerindo mudanças possíveis no atual SPS. O segundo define o par de maior pertinência. Por fim, o terceiro é composto de *brainstorming*, gerando novas tentativas de soluções (FIG. 2).



Fonte: Fonte: *Manzini, Jégou, Meroni, 2004.*

A interação entre os processos indutivo e dedutivo levará à convergência da visão da maioria dos atores e normalmente será descrito em um gráfico de polaridades, no qual o conjunto de algumas visões envolverá ideias preliminares indicando grupos de ideias sobre o futuro (FIG. 3).

Figura 3 – pós-workshops



Fonte: Fonte: *Manzini, Jégou, Meroni, 2004.*

A fase seguinte à construção dos cenários visa a experimentar as soluções com o uso das ferramentas de design. Cada um dos cenários descritos é testado pela aplicação das cinco ferramentas: pôster de propaganda, usado para mostrar ao mercado a visualização da solução proposta; o mapa do sistema, que descreve a organização do sistema geral, mostrando o fluxo de bens e serviços entre as partes; *storyboard interaction*, que mostra o desempenho da solução em uma linha de tempo, sequência de imagens estáticas que representam os passos da interação entre quem fornece e quem utiliza o SPS. O próximo é o elemento de solução breve. Seu objetivo é visualizar a conexão entre todos os elementos da solução, que são necessários para executar o SPS (horizontal) e as diferentes opções para cada elemento (vertical). E a matriz de motivação dos *stakeholders*, apresenta os atores e suas intenções, suas motivações, sua contribuição potencial para os benefícios da parceria (FIG. 4).

Figura 4 – testagem



Fonte: Fonte: *Manzini, Jégou, Meroni, 2004.*

O sistema de referências que compõe o capital de conhecimentos necessários está diretamente relacionado às organizações/empresas e consiste em itens de seu ambiente estratégico. O foco num sistema em particular tende a mostrar os efeitos das decisões individuais do compartilhamento de um grupo de atores a partir de uma ou mais visões. "DOS" é usado pelos atores para orientar as estratégias da comunidade, construindo soluções compatíveis com as expectativas positivas e factíveis.

A criação de cenários para inovações socioambientais requer suporte para o diálogo estratégico durante todo o processo e requer que as ferramentas de design apoiem o desenvolvimento de visões convergentes entre os atores.

Posteriormente, o grande grupo que tomará contato com esses cenários também deverá dividir a mesma visão. (MANZINI; JÉGOU, 2008).

Zurlo (2010) divide a capacidade de visualização própria da ação projetual do design estratégico em três momentos: ver, que é a capacidade de observar o sistema e, a partir daí, identificar suas necessidades e possibilidades; prever, que é a capacidade de criar futuros prováveis partindo da análise dos dados e interpretação do contexto atual; e fazer ver, mais ligado à ação projetual de materializar as ideias gestadas nos processos anteriores, por meio de protótipos, quadros ou outros instrumentos de suporte visual.

Para além de enxergar, “ver” é um ato que pressupõe a criatividade em olhar os acontecimentos afrente dos fatos aparentes, entendendo-os como parte de um sistema. Para Zurlo (2010), é a capacidade de entender as necessidades não reveladas e transformá-las em projetos de inovação. “Prever” é antecipar criticamente os futuros possíveis. Estar atento aos sinais de tendências e forças motrizes. Prever requer alto grau de criatividade, pois é um exercício de agrupar dados de forma coerente e projetar cenários desafiadores e inovadores considerando-se a plausibilidade. “Fazer ver” é a capacidade de visualizar cenários futuros com a ajuda de protótipos, instrumentos visuais, gerando a construção do significado apoiado nos recursos visuais.

Santaella e Noth (2008) reforçam que as imagens se dividem em dois domínios: imagens como representação visual, traduzida em maquetes, fotos, desenhos, etc., e imagens como visões imateriais, representações mentais, visões, imaginações. Se, como dito anteriormente, a decodificação da imagem depende do sistema de referências de cada um, o desafio do cenário de design é construir um processo apto a alinhar, dentro do mínimo desvio possível, as percepções acerca das ideias que as mensagens devem compartilhar. Para Senge (2006), a visão compartilhada permite o desenvolvimento do sentimento de pertença, interligando os atores por meio de uma intenção comum, levando ao aprofundamento do senso de comunidade.

Ao longo das publicações de Manzini sobre os Cenários DOS, mais claramente de 2010 em diante, o autor foi paulatinamente deixando de referir-se a ele por essa denominação e passou a tratá-lo por *Scenario SLOC*. Entende-se que esse é um recurso do autor para lançar foco sobre as características que o definem frente aos demais. No seu entendimento, a ferramenta é capaz de desencadear,

encaminhar e orientar atores sociais, processos inovadores e atividades projetuais (MANZINI, 2010). Da mesma forma como os processos de inovação social devem buscar qualidade e soluções eficientes, nos cenários a procura é por uma visão motivadora do futuro, estimulante a ponto de os atores sociais sentirem-se levados a agir na direção desejável e viável (MANZINI, JÉGOU, MERONI, 2009).

Manzini e Staszowski (2013) afirmam que, para ser implementado, os cenários SLOC requerem alto número de programas de design convergentes e pesquisas de desenvolvimento, para focalizar e desenvolver tais conjuntos de temas que delineiam os possíveis programas. Citam-se o desenvolvimento do artesanato tradicional e da alta tecnologia no âmbito da sociedade em rede; sistemas de produtos, serviços e comunicação capazes de capacitar as pessoas e as comunidades para resolver de forma colaborativa problemas da vida cotidiana; a valorização sustentável dos recursos físicos e sociais de determinado local ou região; e o alargamento e aprofundamento das qualidades emergentes que estão conduzindo as escolhas das pessoas em direção a formas mais sustentáveis de ser e de fazer.

Entende-se que o autor considera a necessidade de extrapolar os limites do projeto de cenário, no senso estrito, e agir também nos acontecimentos paralelos, no sentido de garantir mais efetividade dos resultados. Segundo Capra (1997) é somente pelo cruzamento das práticas que se chega a soluções potentes para resolver os problemas. Nesse sentido, Morin (2007) afirma que as ações frequentemente escapam ao nosso controle, portanto, é necessário traçar estratégias e ficar atentos aos elementos novos que produzem efeitos esperados no planejamento. As ações são dependentes do ambiente em que se desenrolam, não dependendo apenas da intenção ou intenções de seu autor. Cabe ao agente assumir que há riscos e imprevistos dirimíveis apenas pela visão estratégica sistêmica.

Observando os pilares “*small*” e “*local*”, Manzini aborda as diferenças impostas pela rede virtual. Como estão abertos e conectados, expostos em algum nível a essa rede, podem se tornar diretrizes de novos projetos, alimentando-se constantemente e tornando-se mais resilientes à obsolescência. *Small* pode influenciar em grande escala na condição de mais um nó, interligado a infinitos outros. *Local* pode extrapolar seu espaço, ficando aberto ao fluxo de pessoas, ideias e informações.

2.4.2 Cenários Transformadores

O primeiro cenário transformador aconteceu na África do Sul, entre 1991 e 1992. O *Mont Fleur* nasceu como um entre uma série de fóruns que aconteciam simultaneamente em todo o país para discutir temas de grande relevância: educação, política econômica, questões constitucionais. A diferença é que nesse fórum o processo usado para qualificar o debate foi unicamente a construção de cenários. O objetivo era apresentar futuros possíveis para os próximos 10 anos e, a partir dos quadros desenvolvidos, como influir para que o futuro fosse o mais parecido com o que foi considerado o ideal.

Kahane (2013) afirma que a construção dos cenários não resolveu a crise na África do Sul, mas trouxe resultados periféricos. Em primeiro lugar, contribuiu para a criação de um vocabulário comum e compreensão mútua, pois a linguagem compartilhada, para além da elite de negociação, tornou-se usual entre os demais representantes da população. Em segundo, serviu de base para a criação de redes informais entre participantes e não participantes. Por fim, foi a mudança na linguagem e no pensamento dos membros da equipe e das pessoas com quem discutiram o trabalho. Para o autor, a construção do cenário contribuiu para esses resultados porque proporciona a discussão lógica. É um processo criativo, aberto e informal, permitindo que as pessoas se disponham a expor suas ideias destituídas de bloqueios mentais, é inclusivo e holístico e provoca escolhas. O futuro não é predeterminado e não pode ser previsto, o que significa, portanto, que as escolhas que fazemos podem influenciar o que acontecerá; o processo é construtivo, o foco está em explorar diferentes possibilidades.

A particularidade do processo de cenários reside no fato de ele ser pragmático e inspiracional, racional e intuitivo, conectado com o seu paradigma dominante e questionador, imerso na complexidade e no conflito da situação em questão e, ao mesmo tempo, desconectado dessa complexidade e desse conflito. (KAHANE, 2013p. 13)

Os Cenários Transformadores bebem da fonte de conhecimentos gerados pelos cenários Shell, o modelo adaptativo, no qual Kahane trabalhou. Em sua trajetória na empresa, nos anos de 1980, elaborou cenários voltados à identificação de soluções estratégicas para o posicionamento das empresas no mercado. Porém,

foi pelo desenvolvimento da ferramenta “Transformadores” que se tornou reconhecido como um dos importantes pesquisadores identificados com a busca de desenvolvimento estratégico pela reflexão das possibilidades futuras. Facilitou mais de 50 projetos em diversos países, lidando com representantes de todos os setores, inclusive com aqueles ligados a ações ilegais. Para ele, o caminho do diálogo e da inovação passa pelo desprendimento dos preconceitos e reconhecimento da capacidade de liderança mesmo naqueles contrários às crenças da maioria

A abordagem transformadora procura entender o futuro, desafiá-lo e influenciá-lo. (www.reospartners.com/). O autor afirma que a criação da ferramenta foi um processo de tentativa e erro (KAHANE, 2013), que permanece em contínua evolução há mais de 20 anos.

Desenvolveu-se metodologicamente a partir da Teoria U, elaborada por Otto Scharmer em conjunto com Adam Kahane, Peter Senge e Joseph Jaworski. Divide-se em três fases: a) *sentir*, que corresponde a questionar os modelos mentais para acessar outras realidades que estão além dos próprios filtros; b) *presenciar*, ou seja, conectar-se a uma visão ou a um propósito coletivamente; c) *realizar*, elaborar protótipos para traduzir as visões em modelos para gerar entendimento e novos ajustes, caso necessário. “U” é o caminho que os atores percorrem, saindo do ponto alto, questionando seus modelos mentais, descendo à parte profunda do “U”, refletindo sobre o conhecimento de si próprio, do ambiente e do contexto e, em seguida, subindo ao mesmo tempo em que se desenvolve um processo de inovação (SCHARMER, 2010, apud KAHANE, 2013)

No processo de cenários, os atores transformam a situação problemática por meio da mudança na atitude do indivíduo. Os atores, individualmente, modificam-se num crescente, a partir da *compreensão*, visualizando a situação com mais clareza e entendendo o seu papel na rede; transforma os seus *relacionamentos*, fortalecendo os vínculos, ampliando a empatia e a confiança no grupo; transformando suas *intenções*, a partir da visão renovada pelas conquistas anteriores; e, finalmente, transformando suas *ações* e, portanto, sua situação.

Segundo Kahane (2013), são necessários três componentes para que ocorram as mudanças. O primeiro é uma *equipe representativa de todo sistema*, abrangente, formada por atores influentes, representativos de seus setores e certos da necessidade de trabalhar em parceria para atingir o objetivo comum. Em

seguida, vem a necessidade de criar um *contêiner robusto*. O espaço do trabalho deve ser protegido de influências externas eminentemente negativas ou inibidoras, as condições de expressão política, psicológicas e um espaço físico adequado ao relaxamento e à atenção. Por fim, é preciso seguir um *processo rigoroso*. Os atores constroem histórias relevantes, desafiadoras, plausíveis e claras sobre o que pode acontecer no futuro, não sobre o que vai acontecer (que não é possível determinar), nem o que deveria acontecer (que é a expressão do desejo de um indivíduo, ou um grupo).

Figura 5 – Modelo usado no trabalho dos Cenários Sociedade Civil 2023

O Processo



Fonte: Relatório Sociedade Civil 2023

O processo dos cenários Transformadores é composto de cinco fases:

- a) Convocar a equipe que representa todo o sistema: o primeiro passo reúne de 25 a 35 atores líderes em seus setores. São convidados a participar pessoas específicas de cada instituição, ou seja, o convite é para “o” ator individual e não para “um” ator de determinado setor, porque se entende que

é o conjunto de referências do ator, individualmente, que contribuirá para o processo.

- b) Promover o levantamento das informações mais significativas do contexto direta e indiretamente afeito à temática: consiste em trocas de ideias entre o grupo e a primeira versão do entendimento sobre a situação que compartilham e a qual querem influenciar. “Ao final do passo de observação, vocês terão construído as bases para os resultados Transformadores. Agora há compreensão compartilhada”. (KAHANE, 2013, p. 76).
- c) Construir histórias plausíveis, convincentes e relevantes que retratem possíveis acontecimentos futuros: compreende a construção de uma série de cenários. Os Cenários Transformadores são histórias dos atores em que todos os que participam de sua construção fazem parte. Nessa fase, é preciso criar um modelo de visualização do cenário a ser contado. Essa imagem pode ser uma tabela, um gráfico, uma série de imagens evocativas.
- d) Imaginar o que pode e deve ser feito no sentido de tornar possível o cenário desejado: consiste na reflexão da equipe sobre o que os cenários apresentados informam e a partir dessa construção de conhecimentos, quais ações deverão realizar em conjunto ou separados. Algumas ações são comuns a todo o grupo e os levará a agir em conjunto, outras mesmo em separado, mas alinhados. Outras ações serão da ordem da condução de cada instituição e vão gerar decisões individuais.
- e) Agir individualmente e coletivamente para transformar o sistema e adaptar as ações ao longo do tempo, de acordo com as mudanças ocorridas desde a divulgação do relatório: todos os atores envolvidos partem para ações efetivas na resolução de problemas e planejamento das estratégias. Alguns exemplos são: projetos, publicações, decisões de caráter político.

Ao final das quatro primeiras etapas serão construídas histórias detalhadas de uma série de cenários (geralmente em número de quatro) ilustrativos da concepção do grupo de trabalho. Segundo o autor, esse produto é menos importante que as transformações promovidas entre os participantes da atividade. Kahane diz que sua experiência o leva a afirmar uma real mudança na forma como os participantes entendem seu papel no sistema atual e de como este pode ser modificado, para além das suas crenças anteriores ao início do processo. Outro

ganho importante é o desenvolvimento de mais empatia pelos demais participantes (ao menos durante o trabalho de criação de cenários), dada pelo entendimento das influências formadoras do pensamento dos atores e o compartilhamento de um objetivo comum.

A situação se modifica a partir da transformação dos atores, individualmente.

2.4.2.1 Os Cenários Transformadores: das Bases Conceituais

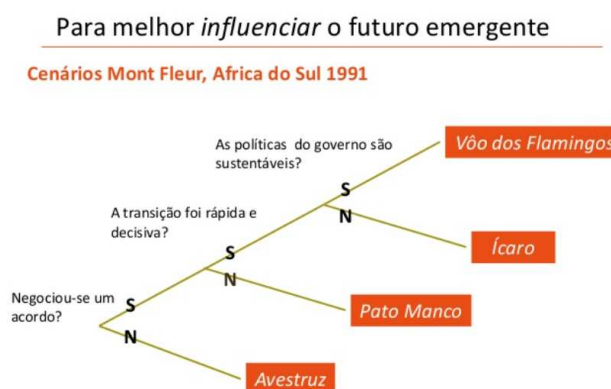
Com esse pensamento “conte novas histórias e nos habilite a criar novos futuros”, Adam Kahane (2013) sintetiza o que entende ser a essência do trabalho de construção de cenários.

Fundamentalmente, a característica do trabalho de cenários está focada em desconstruir os modelos mentais e expor ideias com narrativas que operam nos domínios do entendimento do que acontece no panorama do sistema. Os principais resultados, no entendimento de Kahane, são relativos às relações e às intenções, especialmente em situações que se caracterizam pela alta complexidade social, conflitos extremos e fragmentação nos relacionamentos entre os atores. O ponto alto do cenário é compreender as intenções não claramente expressas nos relacionamentos e viabilizar o estreitamento do diálogo de forma a habilitar os atores a lançar ideias novas para tentar fazer as circunstâncias futuras serem melhores que a atual.

No momento histórico em que os cenários foram desenvolvidos, o desafio era tornar possível o diálogo entre representantes de setores com profundas cisões políticas e culturais. Para “oxigenar” a discussão, a sugestão de Kahane foi montar a equipe com pessoas “fora da caixa” (KAHANE, 2013), aquelas que criariam o ruído necessário para fazer as demais olharem a situação nacional de maneira alternativa. Foram selecionadas 22 pessoas, de governantes a sindicalistas. Outra diferença frente aos cenários tradicionais é que este reuniu desconhecidos e até ferrenhos adversários políticos, o que, no momento político do país, parecia ser ainda mais inviável. Segundo o autor, o diálogo foi favorecido pela forma como o tema foi encaminhado: as opiniões expressas deveriam identificar o que as pessoas acham que acontecerá no futuro, e não o que elas gostariam que acontecesse.

Esse, aparentemente pequeno, ajuste no foco ajudou a afrouxarem as primeiras resistências relacionadas à posição política individual dos atores. A fase inicial do trabalho contou com encontros ao longo de 10 dias e resultou na criação de 30 histórias. No período dos seis meses subsequentes aconteceram duas novas reuniões e ao final destas restaram quatro histórias representativas das principais visões do grupo sobre o que poderia acontecer com o país e o que teria força para estimular o debate a respeito das iniciativas que precisavam ser adotadas. A escolha dos nomes dos quatro cenários fez alusão a formas de voos que representavam a capacidade da sociedade sul-africana de ser mais ou menos autossuficiente nas mudanças. Os quatro cenários foram chamados de: Avestruz, Ícaro, Pato Manco e Voo dos Flamingos¹¹ (FIG. 6).

Figura 6 Cenário Mont Fleur



Fonte: www.reospartners

O relatório final de 16 páginas foi amplamente divulgado na imprensa. A criação visual ficou a cargo de um diretor de cinema local, que também sugeriu os nomes de pássaros e a inclusão de desenhos produzidos por um cartunista. Diferentemente dos relatórios da Shell, a linguagem adotada nesse material usava figuras lúdicas, buscando desassociar as ideias expostas a uma única tendência política. O material foi apresentado para organizações políticas, empresariais e governamentais.

¹¹ Para mais informações sobre a descrição desses cenários planejamento de Cenários Transformadores (KAHANE, 2013).

Da primeira experiência de *Mont Fleur*, foram firmadas as bases dos conceitos dos Cenários Transformadores. Para Kahane (2013), a primeira certeza é quanto à validade de reunir atores representantes de todas as tendências e setores relativos ao tema tratado nos cenários. Segundo o autor, não há preconceitos em receber pessoas e abrir diálogos na construção desses cenários. Todos podem falar e ouvir, membros da política, religião, legais e ilegais. A abertura do diálogo expõe os lugares dos censos e dos dissensos e é a única forma de ter o quadro real.

Outra constatação refere-se à distinção entre os modelos dos cenários adaptativos e Transformadores. No primeiro, a ideia é ampliar a visão a fim de mapear o contexto com a maior fidelidade possível, usar as informações para construir futuros e adaptar as estratégias da empresa às tendências detectadas. No segundo, mapear o contexto objetiva criar estratégias para encaminhar mudanças no sentido de viabilizar aspectos do futuro desejável. Portanto, o que marca a diferença entre as duas ferramentas é a *intenção*, mais do que a forma.

Além dessa diferença inicial, outras particularidades distinguem os Cenários Transformadores frente aos adaptativos, que lhes serviram de base conceitual para a criação do primeiro exercício. No adaptativo, a equipe de trabalho é formada por um grupo de especialistas ligado diretamente à empresa e representando conhecimentos com a mesma orientação ideológica. Já nos Cenários Transformadores são reunidos grupos de atores representando todas as partes interessadas do sistema, objetivando criar um ruído controlável pelo facilitador, mas suficiente para propor estratégias de transformação em direção a um futuro inovador frente à expectativa do presente. Nos Cenários Transformadores a pergunta é: o que se pode fazer para construir um novo futuro a partir do que se constata?

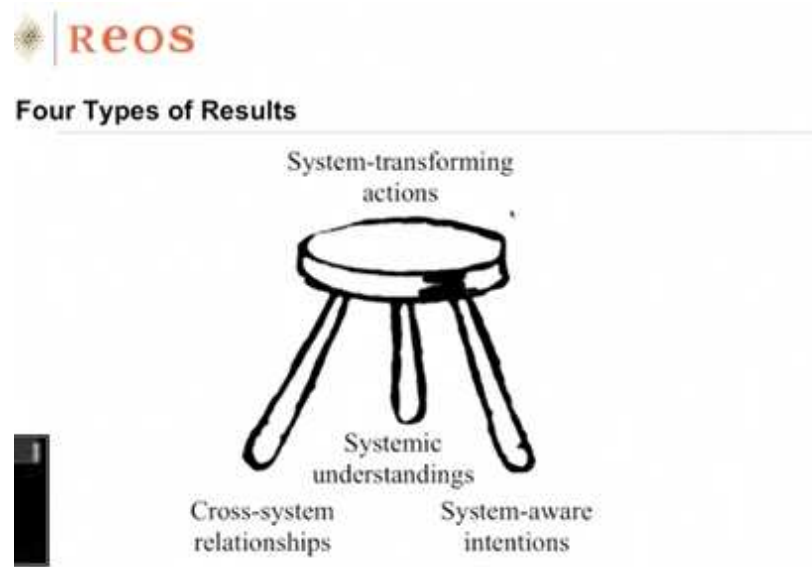
Em função das temáticas objeto de discussão desses cenários (grandes questões nacionais, como educação, drogas, tráfico), as ações estratégicas propostas sempre terão algum nível de impacto na condução de políticas públicas. Este não é um método aplicável para trabalhar com todos os temas. A abordagem de Cenários Transformadores é útil em desafios estruturais, entendendo os temas como sintomas desse desafio, que não podem ser resolvidos pela sociedade civil, pelas organizações ou pelos governos de maneira isolada.

A instabilidade da mudança social, por outro lado, envolve dificuldade em gerar resultados previsíveis. E mesmo quando as condições para a mudança são fortes, o sucesso não é garantido. Kahane (2013) descreve exemplos de cenários que evoluíram positivamente, outros que evoluíram somente após alguns anos quando disponíveis as condições sociais básicas para tal e outros reconhecidamente infrutíferos. Ao mesmo tempo, o autor salienta que a natureza única dos instáveis problemas sociais significa que o cenário não pode usar a abordagem simplificadora, visto as questões serem largas ou estreitas, grandes ou pequenas, longas ou curtas. Os instrumentos usados no sentido de entender essa complexidade são *workshops*, mapa, prototipagem, matriz *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) (SWOT), entre os mais comuns.

Das condições necessárias para o sucesso do trabalho, o autor chama a atenção sobre as capacidades indispensáveis dos facilitadores e da equipe em geral. A ferramenta requer que os participantes tenham a capacidade de representar pela aplicação das técnicas e instrumentos utilizados, uma variedade de ideias e perspectivas de forma clara e precisa. A condução dos trabalhos deve ajudar as pessoas a fazerem a diferença juntas, acima de tudo, ter comprometimento e vontade de trabalhar com os demais. Organizar, suportar e facilitar as pessoas para encontrarem uns aos outros e, dessa forma vislumbrar o caminho a seguir e as capacidades necessárias para trabalhar em prol de sua construção.

Cabe ao facilitador ser intencional e flexível, de modo a equilibrar a ação e a reflexão da equipe; receber a tensão e ambiguidade das relações do grupo, para auxiliar na transposição para a etapa de ajustes das ideias e construção do relatório elaborado a partir do entendimento de todos. Os que permanecem após a fase de apresentação dos cenários devem constantemente adaptar o projeto para atender a situações específicas não consideradas inicialmente e que vão surgindo ao longo do tempo.

Figura 7 – Four Types of Results



Fonte: apresentação www.reospartners.org

A FIG. 7 ilustra os quatro tipos de resultados institucionais nas equipes de trabalho. Os times de cenaristas constroem novos *insights* sobre suas situações problemáticas, incluindo seu próprio papel nessas situações, e novas opções de alavancagem para o progresso do trabalho. Formam relacionamentos com novos *stakeholders*, desenvolvem as suas capacidades para efetuar a mudança e a partir dessas percepções das relações e capacidades tomam atitudes que atendam aos seus desafios.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem deste trabalho é de caráter qualitativo e tem por objeto de estudo o Cenário Sociedade Civil 2023. O objetivo é compreender a arquitetura dos Cenários Transformadores, suas interseções com o cenário de design, DOS, e identificar os pontos favoráveis e desfavoráveis do uso da ferramenta para o desenvolvimento de projetos estratégicos nas organizações da sociedade civil. A pesquisa partiu da identificação da lacuna do desenvolvimento dessas ferramentas, ao mesmo tempo em que se evidencia o crescimento em número e influência política das organizações.

O tema escolhido ainda é pouco explorado: a utilização da ferramenta de cenários de design pelas organizações da sociedade civil, quando do estabelecimento de estratégias para a proposição de políticas públicas. Considerando o pouco volume de informações, a intuição do pesquisador pode determinar o acerto, ou não, na direção das escolhas para a coleta das informações. Apesar de não haver experiências documentais sobre cenários construídos em uma organização da sociedade civil brasileira, o Cenário Sociedade Civil 2023, desenvolvido no ano de 2013, contém alguns elementos comuns: tem 40% da equipe composta por organizações da sociedade civil, os objetivos principais são relativos à atuação dessas organizações no quadro político brasileiro, a pauta refere-se diretamente à proposição do marco legal das organizações da sociedade civil e tem grande parte do moelo orientado pelas capacidades de design de Zurlo (ver, prever, fazer ver) e as capacidades humanas da criatividade e inovação (MANZINI, 2010)

A pesquisa, de natureza exploratória, pretende aprofundar o conhecimento a respeito de um assunto com pouco conhecimento científico. O primeiro passo é a coleta de dados bibliográficos e documentais para a construção de referências a partir de exemplos análogos que favoreçam a compreensão. É comum que assumam a forma de estudo de caso. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória compreende: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Os métodos escolhidos para subsidiar os objetivos deste trabalho foram: pesquisa documental; pesquisa bibliográfica; observação participante; entrevistas semiestruturadas, em profundidade.

As fontes da pesquisa documental não têm tratamento analítico nem podem ser reelaborados. São documentos inéditos, relatórios, tabelas (GIL, 2008). Neste trabalho, usaram-se relatórios de cenários patrocinados pela Comunidade Europeia, relatório da REOS, CEPAL, entre outros. Também foram pesquisados vídeos com entrevistas e palestras.

Na pesquisa bibliográfica, recorreu-se às publicações do Design, Sociologia e Comunicação, principalmente. Buscou-se acessar um grande volume de artigos publicados a partir do ano 2005, de forma a garantir a atualidade no tratamento dos temas.

A observação participante ocorreu em abril de 2014 e compreendeu dois dias inteiros junto aos facilitadores da REOS, representantes da sociedade civil e de órgãos públicos, para a construção de um exercício de Cenários Transformadores. Para este trabalho, teve-se um dia de preparação à distância e mais algumas trocas de experiências posteriores, também à distância. Esse tipo de pesquisa caracteriza-se pelo envolvimento e identificação do pesquisador com as pessoas investigadas. A observação participante pressupõe a participação do pesquisador em situação de igualdade com os demais participantes (FONSECA, 2002). Normalmente, é aplicada para subsidiar ações posteriores em grupos de trabalho ou possibilitar o alargamento das referências do pesquisador.

A entrevista semiestruturada é utilizada quando há necessidade de coletar dados não documentados., “Seu objetivo está relacionado ao fornecimento de elementos para compreensão de uma situação ou estrutura de um problema” (DUARTE, 2006, p. 1). Para Eduardo Manzini (2004), esse tipo de entrevista focaliza um assunto para o qual tem um roteiro prévio com as principais perguntas e se somarão a estas as questões decorrentes da condução com cada entrevistado. O roteiro serve para garantir que as principais questões sejam tratadas por todos. O autor lembra alguns cuidados na elaboração das perguntas: linguagem adequada; forma das perguntas; encadeamento lógico na sequência das perguntas.

Para esta pesquisa, elaborou-se um roteiro¹² após as primeiras entrevistas e a observação participante. Considerou-se primordial buscar entender o que levou os convocadores a escolher a ferramenta de cenários; se as características de aproximação e diálogo entre os participantes apresentadas por Kahane foram sentidos pelos participantes da atividade; e se estes achavam pertinente o uso de uma ferramenta similar para a aplicação nas organizações e setores em que trabalham.

Para o objetivo geral e os três primeiros objetivos específicos foram utilizados os quatro métodos supracitados. No quarto objetivo específico foram analisadas as respostas da pesquisa semiestruturada.

Para o primeiro e segundo objetivos específicos, realizou-se a observação participante de um exercício de construção de Cenários Transformadores, considerando a característica da técnica em coletar informações pela inserção do pesquisador no grupo observado com foco na compreensão dos mecanismos relevantes para o cotidiano do tema pesquisado. As três características principais que atribuem relevância ao método são o tempo de contato do pesquisador com o grupo analisado, que deve ser suficiente para entender a dinâmica e para familiarizá-lo com o grupo; o lugar, ou seja, o ambiente em que acontece; e, por fim, as circunstâncias que cercam o evento. (MAY, 2004). Em seguida, foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade.

Houve dois momentos de coleta de dados: o primeiro, em março, abril e maio de 2013, no qual foram feitas entrevistas em profundidade com os representantes da facilitadora, da Aliança D3 e de representante da sociedade civil, todas pessoalmente, e mais um representante da sociedade civil por telefone. O mapeamento inicial destacou um representante da organização do projeto, um do grupo dos convocadores e dois da sociedade civil. Com essas primeiras entrevistas pôde-se mapear o contexto em que se encontravam os participantes, transcorrido quase um ano dos encontros nos *workshops*. As respostas indicaram o caminho para a elaboração do roteiro semiestruturado e ajudaram a elucidar o posicionamento de cada um dos subgrupos da equipe de trabalho.

Em abril, a coleta de dados foi feita na observação participante do 7º. Curso de Cenários Transformadores, ocorrido em dois dias, na cidade de São Paulo, com

¹² O modelo do roteiro está no Anexo

carga horária de 16 horas. Os registros foram em forma de anotações e fotos das atividades. A vivência aprofundou bastante o entendimento do processo e da ferramenta. Algumas dúvidas surgidas nas primeiras entrevistas foram dirimidas nessa etapa, como, por exemplo:

- a) Quando a dinâmica pede conhecimentos sólidos do tema?
- b) Quando é privilegiada a criatividade e de que maneira ela é expressa?
- c) Principalmente, onde é possível determinar o espaço dos instrumentos de design e da cultura de projeto?

Houve algumas trocas de informações com os representantes da REOS antes e após a edição do curso.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas entre os meses de outubro e novembro com os representantes das instituições financiadoras, da sociedade civil, e do grupo de convocadores, que compuseram a equipe dos Cenários Sociedade Civil 2023. O representante da organização do meio ambiente e trabalho foi o único a ser reentrevistado, o que ocorreu em dois momentos entre os meses de maio de 2014 e janeiro de 2015: numa entrevista individual, usando o modelo de entrevista-diálogo; e num encontro de 8 horas, com o objetivo de entender se houve alguma apropriação da ferramenta dos cenários na condução da organização. O entrevistado falou da capacidade de atuação do Movimento dos Catadores e da Cooperativa dos Catadores da Restinga e da sua participação, individualmente, no trabalho dos cenários. As informações aprofundadas colhidas com ele possibilitaram reunir mais referências para analisar as demais entrevistas e serviram de principal referencial para a proposta de solução de cenários para desenvolvimento de projetos na sociedade civil.

A análise dos dados foi realizada pela avaliação do conteúdo. Para Bardin (1995, p. 42), “visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens”. Começa pela leitura de todo o material, incluindo as entrevistas transcritas. As análises podem ser de expressão, relação, enunciado, temática, entre outras. Neste trabalho, escolheu-se a análise temática,

considerando sua eficiência para descobrir o sentido nuclear de uma comunicação, tendo-se sua presença e frequência (MINAYO, 2007)

Na fase de pré-análise, foram selecionados os documentos e bibliografia básica, a partir das principais indicações bibliográficas dos Cenários DOS e dos Cenários Transformadores e dos conceitos que embasam a abordagem do design estratégico para inovação social.

A exploração do material começou com os textos mais significativos surgidos da fase anterior e com o direcionamento dado pelo resultado das falas das entrevistas. Nas análises surgiram as categorias empíricas ligadas aos conceitos de identidade e poder, que foram discutidos a partir das falas dos entrevistados.

Na fase final de tratamento dos resultados, foram trabalhados os dados de todas as modalidades de coleta, observando-se as informações isoladamente de forma a compreender quais as de maior relevância considerando-se os objetivos da pesquisa. Os dados foram cruzados e considerados pela sua influência para construir o objetivo geral: examinar a ferramenta dos Cenários Transformadores e suas interseções com a ferramenta de Cenários DOS, para o desenvolvimento de uma solução de cenários própria às organizações da sociedade civil que operam na esfera das políticas públicas.

Quadro 2 – Relação dos entrevistados

Entrevistado	Instituição	Perfil
Entrevistado 1	Do desenvolvimento da Tecnologia	Convocador
Entrevistado 2	Meio ambiente e trabalho	Soc. Civil
Entrevistado 3	Associação de Istituições	Convocador
Entrevistado 4	Desenvolvimento e Capacitação	Instituto
Entrevistado 5	Órgão Governamental	Convocador
Entrevistado 6	Comunicação	Soc. Civil
Entrevistado 7	Trabalho e renda	Soc.Civil

Quadro 3 - Categorias de análise

Categoria	Descrição
Dimensão do representante	Efeitos da participação no exercício de cenários para a sua atividade
Dimensão da organização representada	Efeitos da participação no exercício de cenário para a sua organização
Dimensão do grupo de representantes	Efeitos da participação no exercício de cenário para o grupo. Trabalho em equipe, trabalho colaborativo
Relações de poder	Aparecimento das forças de poder nas relações.
Participação	Envolvimento da participação da equipe. Nivelamento da importância das opiniões.
Visualidade	Uso dos recursos visuais. Diferencial da visualização no projeto de Cenários Transformadores.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS: CENÁRIO SOCIEDADE CIVIL 2023

O “Cenário Sociedade Civil 2023” é um exercício reflexivo de atores da sociedade civil (organizações de atuação regional e internacional), representantes do governo, iniciativa privada e instituições, coordenados pelos profissionais da REOS *Partners*, detentora da ferramenta dos Cenários Transformadores, base metodológica deste trabalho.

A iniciativa de reunir tais atores surgiu pela inquietude de organizações componentes da articulação D3¹³, preocupadas com a progressiva retirada de recursos internacionais, responsáveis por parte dos fundos que mantêm projetos socioambientais no Brasil. Concomitante a isso, o governo federal, liderado pela SGPR, conduzia a agenda do novo marco civil regulatório das organizações da sociedade civil brasileira, o que significa a oportunidade de estabelecer espaço formal para a discussão das ideias desse grupo de atores num evento de alcance estruturante para a ação política da sociedade civil. Nesse estágio, ambos, articulação D3 e governo federal, entenderam estarem frente ao momento em que as organizações veem-se abaladas pelo fim de um ciclo de modelo institucional que se estabeleceu no Brasil, para o terceiro setor, nos últimos 20 anos, e que a paralisação em relação a essas mudanças ameaça a continuidade de muitas delas.

Provocado a pensar formas de iniciar um processo consistente para viabilizar novos modelos de atuação, o grupo optou pelo processo da construção de cenários, por reconhecer sua capacidade de questionar o futuro provável e proporcionar ambiente adequado à proposição de novas estratégias. A escolha da REOS *Partners* para a condução dos trabalhos e dos Cenários Transformadores como a ferramenta ideal foi motivada pelas experiências anteriores conduzidas em situações vivenciadas com os mesmos segmentos de atores. A expertise da REOS está em coordenar equipes de trabalho intersetoriais na busca por viabilizar cenários em que esteja contemplada a mais larga representação da sociedade.

Iniciativas como essa dão subsídios para perceber que há tendência à busca por capacitar as organizações ativas na promoção dos projetos de interesse do bem-estar social. Isso porque são imprescindíveis, pelo trabalho que desenvolvem e para o qual, muitas vezes, não há outro ator competente ou com interesse

¹³ A articulação D3 foi constituída em 2009 por um grupo de 13 financiadores de projetos sociais atuantes no Brasil.

organizacional. Por outro lado, são frágeis, têm dificuldade de investir em capacitação e desenvolvimento tecnológico. São carências advindas da falta de recursos financeiros e do baixo nível de profissionalização, que podem ser dirimidas em oportunidades como a da construção de cenários.

Entende-se que as questões supracitadas demonstram a importância incontestável da liderança da sociedade civil na defesa de causas desassistidas pelos atores do governo e da iniciativa privada. Da mesma forma, ficam claros a instabilidade organizacional pelo que passam e o risco iminente das organizações despreparadas sucumbirem pela falta de capacitação e recursos financeiros. O processo dos cenários futuros pode viabilizar avanços que os leve um passo a frente e lhes coloque em contato com pessoas e ideias que não estavam ao seu alcance anteriormente. O design estratégico pode contribuir com sua ferramenta de Cenários DOS, desenvolvida para problemas locais e autogerenciáveis, e a combinação entre as duas abordagens pode permitir uma terceira, voltada também para a aplicação nos temas de desenvolvimento da sociedade civil em que o âmbito de abrangência é maior do que a comunidade local, como em DOS, e menor do que as de escala em âmbito nacional, como em Transformadores.

Os principais temas de interesse relacionam-se à manutenção das organizações e à sua capacidade de influenciarem as políticas nacionais voltadas para a operação da sociedade civil e do terceiro setor, especificamente. A SGPR juntou-se como uma das financiadoras e também como um dos atores responsáveis pela condução do processo. Há quase três anos está sob a responsabilidade da Secretaria a agenda do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil.

Atualmente, o marco regulatório é parte da agenda estratégica do governo federal e orienta-se por três eixos: contratualização, sustentabilidade econômica e certificação. Estes temas são trabalhados tanto na dimensão normativa – projetos de lei, decretos, portarias – quanto na dimensão do conhecimento – estudos e pesquisas, seminários, publicações, cursos de capacitação e disseminação de informações sobre o universo das organizações da sociedade civil.. (SECRETARIA GERAL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2013 *apud* SOCIEDADE CIVIL, 2023).

Os atores foram auxiliados com as informações coletadas nos últimos cinco anos pelo IBGE, IPEA, ABONG, GIFE, Fundação Getúlio Vargas (FGV), entre outros, que serviram de conhecimento para subsidiar as discussões ocorridas nos

workshops. Também foram realizadas 38 “entrevistas-diálogo” como parte da preparação para a construção dos cenários. Na “entrevista- diálogo” são formadas duplas e os papéis de entrevistador e entrevistado são vividos por ambos. É uma escuta compartilhada na qual se estabelecem os primeiros contatos e o momento inicial de reflexão direcionada sobre o tema. (REOS *Partners*).

A construção do exercício chegou a quatro cenários possíveis sobre como será o ambiente e como se dará a atuação da sociedade civil em 2023. Todos eles têm que atender às condições básicas para a qualidade do exercício: devem ser desafiadores, plausíveis, claros e relevantes. Porém, plausível parece ser antagônico a desafiador e aí reside a riqueza do processo: ir além do que qualquer um pode imaginar sem, no entanto, criar histórias absurdas para as quais não haverá chance de desenvolver estratégias. (REOS, 2013). Angela Wilkinson (2009) sugere que a utilidade dos cenários está em induzir a reflexão sobre as diferentes abordagens em relação ao futuro. Incentivar a ação do grupo e a vigilância da organização para alcançar um futuro melhor.

Para nomear os cenários, o grupo optou por trazer as brincadeiras infantis. A escolha se deu por três motivos: pela linguagem comum do Sul ao Norte do Brasil, por refletirem dinâmicas humanas arquetípicas e por fazerem lembrar que as crianças são o nosso futuro. Chegaram a quatro cenários: o mestre mandou, passa anel, amarelinha e ciranda¹⁴.

Incentivar o diálogo entre os atores que participaram da construção dos cenários e os demais que tomarão contato é uma das práticas dos Cenários Transformadores. Os encontros presenciais de reflexão podem reunir desde quatro a centenas de pessoas. O local ideal deve ter cadeiras soltas suficientes, um projetor e computador, *flipchart* e marcadores, mas adaptações são possíveis. Na sociedade civil foram propostas algumas questões para conduzir essa reflexão:

- Quais sinais percebo atualmente que se configuram como indícios de que um ou mais dos cenários está se materializando?
- Que oportunidades e ameaças enfrento em cada um desses cenários? Quais as oportunidades e ameaças para minha organização? Para o meu país?
- O que posso fazer para me preparar para esses futuros? O que posso fazer para influenciar esses futuros? Que desafios e escolhas eu encaro, olhando para esses futuros possíveis?
- O que estou enxergando agora que não enxergava antes?

¹⁴ Os cenários estão disponíveis no Anexo

- Qual é meu próximo passo? E o próximo passo de ação coletiva da instituição, rede, movimento ou comunidade de que faço parte? (SOCIEDADE CIVIL, 2013).

Os “Cenários Sociedade Civil 2023” estão sendo divulgados pelo *site* da REOS e a partir da iniciativa das próprias organizações que mantêm grupos de discussão.

4.1 A SOCIEDADE CIVIL NO ESTUDO DOS CENÁRIOS

O “Cenário Sociedade Civil 2023” é uma iniciativa que contempla a negociação entre atores sociais diretamente atuantes na gestão de projetos socioambientais ou nas organizações que influem, em alguma medida, no desempenho desses projetos. Pretende possibilitar novo patamar de discussão sobre os requisitos necessários para a atividade da sociedade civil no Brasil e as formas eficientes de se chegar à melhor gestão de seus projetos.

Com isso, o Cenário tem uma tarefa de peso, que é provocar nos envolvidos o questionamento sobre a efetividade do trabalho que executam e como pretendem estar posicionados nos próximos 10 anos. Segundo Dupas (2005), o poder da sociedade civil foi abalado pela erosão dos sindicatos e se reestrutura a partir da ação das ONGs e dos movimentos sociais. Para o autor, é possível identificar avanços em marketing e na organização interna da gestão, o que muitas vezes possibilita que ocupem parte do espaço dos partidos políticos na formulação de políticas públicas.

Nos cenários apresentados nesse exercício, fica claro o interesse da sociedade civil em tornar-se mais influente na formulação das políticas e o quanto o afastamento destas demonstra um provável enfraquecimento institucional. No cenário ciranda, tido como o mais positivo, a aproximação com o Estado é descrita da seguinte maneira:

Relação mais horizontal (*com o Estado*) favorece novas formas de colaboração e participação direta, a partir do novo Marco regulatório das organizações da sociedade civil. Há mais acesso a recursos públicos e o estado investe na construção de uma sociedade civil autônoma, com capacidade efetiva de traduzir demandas sociais relevantes. (SOCIEDADE CIVIL, 2023, p. 10).

No cenário oposto, mestre mandou, a relação com o Estado é projetada da seguinte forma:

OsCs (*organizações da sociedade civil*) são prestadoras de serviços em geral. Estado contrata organizações para serviços pontuais. O controle burocrático excessivo faz com que muitas organizações da sociedade civil estejam com sua situação irregular junto ao governo, sofrendo com ações administrativas e judiciais. OsCs mais combativas se afastam dos governos para manter a sua autonomia. (SOCIEDADE CIVIL, 2023, p. 10).

É importante observar que a diferença fundamental entre as duas narrativas está relacionada à independência de atuação e à influência nas questões políticas. O desejo das organizações é ampliar sua representação na busca por fazer valer as ideias que defende. Dupas (2005) afirma que o poder dos movimentos sociais será maior quanto mais houver depoimentos a favor da legitimidade das ações por eles praticadas. Portanto, o poder almejado pela sociedade civil vai decorrer da sua capacidade de articulação e também da habilidade em tornar visíveis suas causas e conquistas. A capacidade de fazer ver do design, como Zurlo (2010) propõe, tem a função de tornar o cenário público e compreensível. Porém, apenas o fato de estar exposto aos conhecimentos publicizados não é garantia de compreensão ou de reconhecimento. Para Castells (1999), ao acessar essas informações, o que mais importa é como os dados serão tratados pelo receptor de maneira a serem consistentes para determinar ações efetivas em prol de um objetivo claro.

A divulgação dos Cenários Sociedade Civil 2023 está prevista na quinta etapa e deve contemplar divulgação aberta dos relatórios e material de apoio e, ainda mais, encontros presenciais para apresentação do processo e dos cenários resultantes. As reuniões com essa finalidade recebem principalmente líderes locais, com o objetivo de replicarem o processo em suas organizações. Nos Cenários Transformadores, de maneira geral, essa etapa tem duração aproximada de um ano e é condicionada ao orçamento disponível. Nesse cenário, o período foi reduzido para seis meses, por influência das prioridades da agenda da Secretaria da Presidência da República, em ano de eleição presidencial.

4.2 O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS SOCIEDADE CIVIL 2023

As informações contidas a seguir são resultado dos dados coletados no material impresso e digital publicado pela REOS *Partners* e nos dados coletadas pelo pesquisador nas entrevistas ao longo do ano de 2014 e na observação participante de abril de 2014.

4.2.1 Fase Um: Início do Trabalho

O trabalho da construção dos Cenários Sociedade Civil 2023 começou em 2012 com a reunião dos representantes da Aliança D3, da SGPR e da REOS *Partner*.

A formação da Aliança D3 definiu como um de seus objetivos desenvolver ações propositivas, facilitando as organizações da sociedade civil a reagirem à retirada do apoio financeiro, político e de inteligência técnica fornecido pelos institutos e fundações, que vêm diminuindo seus investimentos ou se retirando paulatinamente do país. A iniciativa da D3 visa a criar novos caminhos para a arquitetura de apoio ao campo da assistência socioambiental. A SGPR conduziu o processo do Marco Regulatório da Sociedade Civil. É sua atribuição criar e implementar canais que viabilizem a consulta à sociedade civil e a participação popular na discussão dos temas da agenda do governo federal.

A REOS *Partner* iniciou o processo pela análise da identidade e pelo desenvolvimento do projeto de operação da Aliança D3. Para mapear seu contexto de forma sistêmica, consolidar identidade e visão e envolver os líderes na condução do trabalho, são utilizadas entrevistas-diálogo¹⁵ e *workshops*. Também foram introduzidas ferramentas de diálogo com os membros da Aliança, para serem utilizadas em suas atividades voltadas para o alinhamento do diálogo nas discussões que versam sobre a reorganização da sociedade civil brasileira. Na sequência, a SGPR incorporou-se ao projeto e trouxe as demandas referentes à articulação do governo federal com as organizações da sociedade civil. O objetivo era alargar sua aproximação com os representantes civis, no intuito de entender a

¹⁵ Na entrevista-diálogo, o entrevistador suspende suas próprias opiniões e perspectivas para poder escutar o entrevistado e investigar genuinamente. A entrevista é gravada e transcrita para ser fiel à voz do entrevistado. A entrevista é estruturada com base em sete perguntas-chave, desenhadas para levantar as principais preocupações, pressupostos e perspectivas do entrevistado sobre o futuro.

realidade dos movimentos sociais e as expectativas destes na relação com o governo.

Composta a equipe nominada “convocadores”¹⁶, o passo seguinte foi iniciar encontros para discutir a condução do trabalho e mapeamento do contexto do país e, a partir deste, possibilidades de trabalhos futuros. O evento das manifestações de junho de 2013 ocorreu ao longo do processo, mas antes do exercício da construção dos cenários. Esse fator, inicialmente inexistente, acabou por influenciar decisivamente alguns resultados da produção final dos cenários.

O grupo definiu os critérios para a escolha dos participantes: movimentos representando as cinco regiões do Brasil; e diversidade de temas, considerando os que vêm obtendo mais destaque no país, contemplando as causas de caráter social e ambiental. Por fim, para cada escolhido foi identificado o representante com atuação destacada e a este foi enviado o convite nominal e intransferível.

4.2.2 Fase Dois: Reunião da Equipe de Trabalho

Inicialmente, a REOS organizou um grupo com 38 representantes de organizações, junto a eles, os próprios convocadores. Entre os meses de julho e agosto de 2013, foram entrevistados 38 atores, o que resultou em extenso material posteriormente compilado em forma de um mapa do pensamento dos participantes acerca dos temas tratados. “A entrevista é estruturada com base em sete perguntas-chave desenhadas para levantar as principais preocupações, pressupostos e perspectivas do entrevistado sobre o futuro”. (SOCIEDADE CIVIL, 2023, p. 2). A função desse material foi servir como *input* para a construção dos cenários e garantir que todas as preocupações identificadas fossem alvo de discussão. As citações destacadas (não identificadas) foram agrupadas por temas que emergiram da análise disciplinada do material.

¹⁶ Compunham os articuladores: REOS, Aliança D3, SGPR, ABONG, Avina, Faor, Gife, Instituto C&A, Rede de Fundos Independentes para a Justiça Social, WK Kellogg Foundation.

Quadro 4 - Compilação das perguntas e principais preocupações dos representantes de todos os participantes do trabalho

PERGUNTAS	TEMAS MAIS RELEVANTES APONTADOS
<p>1. O que nos preocupa? IDEIA CENTRAL: Se o futuro for ruim para as ONGs, vai ser ruim para a democracia, a sociedade e a economia do Brasil.</p>	<p>a) Sustentabilidade financeira das OSCs b) Fragmentação c) Criminalização d) Relação Estado-Sociedade Civil e) Cooptação f) Tratamento das minorias g) A tendência conservadora</p>
<p>2. Quais forças influenciam esta história?</p>	<p>a) Novas formas de organização da soc. civil b) Novas tecnologias c) Novas gerações d) Desenvolvimento econômico e) Modelo de desenvolvimento f) Mídia g) Poderes econômicos h) Desigualdade i) Diversidade j) A religião k) A luta l) Criatividade e inovação m) Novo papel das empresas n) Cultura de filantropia o) Liderança p) Governança q) Esferas de participação r) Burocracia s) Transparência t) Cultura e consciência u) Modelos mentais da sociedade civil v) Educação w) Relações internacionais</p>
<p>3. Quais as nossas perguntas sobre o futuro?</p>	<p>a) O papel da sociedade civil organizada b) Relacionamentos entre soc.civil organizada c) Relação com o Estado d) Relação com o setor privado e) Relações internacionais f) Credibilidade e transparência g) Financiamento, sustentabilidade h) Impactos do contexto econômico i) Desigualdade e diversidade j) Ética e valores k) A pauta política l) Novas formas de organização m) Impacto da tecnologia</p>
<p>4. Quais possíveis futuros enxergamos?</p>	<p>a) "Os indivíduos não governamentais" b) "Atomização das causas" c) "Autossuficiência e autofinanciamento" d) "Negócios sociais" e) "Novos fundos" f) "Democracia direta" g) "Estado democrático" h) "Reforma política" i) "Estado controlador" j) "Domesticação total" k) "Estado sequestrado" l) "Volta da ditadura" m) "A lógica conservadora no poder" n) "Disputa de valores" o) "Fechando as nossas portas" p) "Servindo interesses criminosos" q) "Capacitação das OSCs" r) "Desburocratizando" s) "Reeducação das empresas" t) "A sociedade mediana" u) "Enfrentamento das desigualdades sociais" v) "Integração de agendas" w) "Mosaico" x) "A influência da academia" y) "Olhando p/ o resto do mundo"</p>

Fonte: elaborado pela autora a partir de Cenários Sociedade Civil 2023.

Após a edição das entrevistas pelo editor de cenários, o material foi compartilhado com os participantes, antes dos encontros dos *workshops*, de forma a que todos tomassem conhecimento das ideias centrais destacadas pelo grupo e dos temas de maior importância para o desenvolvimento do trabalho. Até este momento, não havia acontecido o encontro com o grande grupo.

4.2.3 Fase Três: *Workshops*

A fase dos *workshops* reuniu a totalidade dos participantes e deu início a uma série de dinâmicas que proporcionam o que se chama de diálogo estratégico. Meroni (2008) trata desse tema quando aborda a atividade de design estratégico. Para a autora, toda prática que induz a algum tipo de reflexão do grupo, como, por exemplo, o *contrabriefing* e o *codesign*, produz um diálogo com perfil estratégico. Nos Cenários Transformadores, a condução dos processos de *workshop* segue um rigoroso processo, com caráter analítico e criativo, que se inicia pela identificação da agenda estratégica e prossegue com atividades, provocando a troca de conhecimentos e a reflexão sobre as próprias opiniões e crenças, assim como a dos demais participantes. Portanto, todo o exercício constitui-se num grande espaço para semelhantes diálogos.

Um fator importante nessa sequência de atividades é a rotatividade dos atores. Os grupos redistribuem-se a cada nova dinâmica, de forma a favorecer a integração, circulação de ideias e quebra de resistência entre os diferentes atores, provenientes de realidades diversas. A circulação também propicia a participação equânime, dificultando o aparecimento de lideranças e a sobreposição da ideia de uns perante os demais. Por outro lado, os atores precisam estar abertos a vivenciar um constante exercício de reflexão sobre as suas crenças e as dos outros participantes, o que, nas palavras de um entrevistado, “é um importante momento de quebra de preconceitos e abertura para ideias diferentes” (Entrevistado 2).

Os dois *workshops* realizaram-se em encontros de dois dias¹⁷. No primeiro, foram aprofundados os diálogos para identificação da agenda estratégica. Em seguida, foram levantadas as forças motrizes¹⁸ e classificadas nos eixos de previsibilidade e impacto. Na sequência, foram destacadas as forças de maior impacto, que constarão na elaboração de todos os cenários.

Na construção dos cenários o que mais importa são as forças que têm alto impacto. Uma vez definidas as forças de alto impacto, a equipe diferencia aquelas que são facilmente previsíveis e as que são imprevisíveis. As forças previsíveis, chamadas de certezas, passam a compor todos os cenários. (SOCIEDADE CIVIL, 2023, p. 6).

¹⁷ A agenda do *workshop* encontra-se no Anexo

¹⁸ Podem ser sociais, tecnológicas, ambientais, econômicas e políticas, existem no contexto em que a sociedade civil organizada se encontra. Qualquer mudança em uma força motriz pode ter grande impacto nos temas da agenda estratégica. (Relatório Sociedade Civil 2023, p. 6).

As discussões ocorridas ao longo do primeiro *workshop* foram subsídio para a elaboração individual das principais ideias sobre o tema, posteriormente apresentadas ao grupo, discutidas e organizadas em *clusters* por proximidade de conteúdo, resultando em quatro grandes visões de futuro e encerrando o primeiro encontro.

O segundo encontro aconteceu algumas semanas depois. Para a construção dos cenários, a equipe não foi mais distribuída aleatoriamente. Nesta etapa, cada ator foi alocado considerando-se o *cluster* em que constava sua ideia individual, agrupando pessoas com visões similares para o desenvolvimento do tema. Foram criadas histórias e descritos fatos prováveis, considerando o período de 2014 a 2023, baseadas em dados do contexto presente e tendências já identificadas. As histórias criadas deveriam ser relevantes, desafiadoras, plausíveis e claras. Peças de Lego serviram de material para a prototipagem do conceito e apresentação das ideias para os demais grupos. Após a exposição de cada um dos cenários, havia espaço para perguntas e contestações que poderiam levar à reformulação da história ou ser rejeitada pelo pequeno grupo. De maneira geral, eram aceitas as sugestões que não comprometiam a ideia central.

É possível analisar a etapa da criação dos cenários por dois conceitos usados no design: cocriação e visão convergente. No primeiro, os atores participam ativamente na concepção da ideia e, apesar de não haver a figura do *expert* e dos práticos, há a troca de experiências considerando a mescla dos diversos repertórios individuais. Como afirma Kingsley (2009 *apud* MOUCHREK; KRUCHEN, 2014), “cocriação / codesign é uma forma de progredir a partir de um problema ou cenário e é usado, por exemplo, para promover mudanças de necessidade de haver uma identidade comum entre os participantes. As visões convergentes estão diretamente associadas à noção de identidade comum. Para Manzini (2010), só é possível haver sintonia entre os participantes do grupo se há identificação entre eles, pois a interpretação de um dado é resultado da construção cultural dos atores. Observe-se que nesse momento do exercício os atores com concepções semelhantes são chamados a se aproximarem, pois agora o esperado é um diálogo encaminhando para a solução do problema e com o qual todos devem se sentir comprometidos.

Muitos entrevistados declararam que a prototipagem foi útil para conduzir as discussões durante a construção do cenário e na apresentação aos demais

participantes. Ajudou na elucidação das ideias individuais e na visualização nos estágios de construção da história e de exposição. O caráter lúdico foi destacado por proporcionar um nível de descontração favorável à quebra de resistências em ouvir ou compartilhar opiniões diversas da maioria. Assim, formava-se um campo propício à exposição de ideias inovadoras, que levavam a histórias mais arrojadas.

Das quatro histórias criaram-se os cenários: o mestre mandou, passa anel, amarelinha, ciranda. Os nomes representam uma linguagem comum às regiões brasileiras, “refletem dinâmicas humanas arquetípicas e fazem lembrar que as crianças são o nosso futuro”. (Relatório Sociedade Civil 2023, p. 7).

4.2.4 Fase Quatro: Escrita dos Cenários e Divulgação

Coube ao editor de cenários reunir todo o material dos *workshops* e incluir outros, contendo informações acerca dos temas destacados e depoimentos dos participantes. O documento final¹⁹ foi compartilhado pelos membros do grupo em duas ocasiões para os ajustes finais de conteúdo e forma. Os cenários foram descritos em formato de *storytelling*, adicionados textos explicativos necessários para o entendimento dos conceitos e dos temas tratados, somados depoimentos retirados das entrevistas diálogo e desenhos ilustrativos do teor de cada cenário concebido. A ordenação dessas informações deve permitir, ao leitor, clareza sobre os fatos do contexto atual e dos pontos de vista resultantes do trabalho da equipe.

Após a publicação *on-line* desse relatório, houve uma terceira correção solicitada por representantes de uma organização que não participou da revisão final. Essa situação, incomum para a REOS, demonstra a dificuldade em conciliar opiniões diversas e forças políticas contraditórias. Entre os participantes, existem interesses comuns e outros tantos contrários. Ocorrências como essa levam a questionar o quanto a visão convergente pode ser compartilhada igualmente por todos e o quanto é possível dirimir os efeitos das disputas de interesse em prol da construção coletiva. O modelo dos relatórios pode ser visto na FIG. 8.

¹⁹ Relatório final nos anexos.

Figura 8 - Exemplo da apresentação dos cenários Sociedade Civil 2023

Sociedade Civil 2023 

PREFÁCIO INTRODUÇÃO **4 CENÁRIOS** COMO UTILIZAR COLABORADORES

O MESTRE MANDOU PASSA ANEL AMARELINHA CIRANDA

Universidades privadas

A fusão das duas maiores companhias de ensino de capital aberto do país cria uma gigante com valor de mercado de cerca de R\$ 12 bilhões. Segundo as empresas, a associação formará o maior grupo de educação do mundo em número de alunos e em valor de mercado. A nova companhia englobará um universo de aproximadamente 1 milhão de alunos.

Fonte: UOL economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/04/22/kroton-e-anhanguera-anunciam-fusao-e-criam-gigante-mundial-da-educacao.htm


Em 2020, por pressão de uma frente de prefeitos, o governo decide manter os repasses para as prefeituras que ainda não cumprem parte da Lei de Resíduos Sólidos aprovada sete anos antes, especialmente com relação ao fechamento dos chamados "lixões". Algumas organizações da sociedade civil oferecem apoio ao governo para trabalhar com as cidades que ainda não conseguiram se adequar ao código. O Governo Federal lança um edital de parceria para que ONGs apoiem as cidades em projetos que visem o fechamento dos lixões e a destinação correta dos resíduos. O último lixão é fechado em 2022.

Resíduos sólidos

"O programa Catavida é uma das mais bem-sucedidas iniciativas coordenadas pela Prefeitura de Novo Hamburgo. Neste mês foi recebido mais um reconhecimento nacional, com o certificado de Tecnologia Social concedido pela Fundação Banco do Brasil. Entre tantas virtudes do programa, os investimentos realizados no Catavida permitiram que 15 catadores aumentassem de tal forma sua renda mensal que deixaram a lista de beneficiados com o Bolsa Família. Uma conquista social expressiva para quem tem a tarefa de separar o nosso lixo – ou resíduos."

Fonte: Jornal Novo Hamburgo www.jornalnh.com.br/bloqs/vale-tudo/474775/nosso-lixo-faz-catadores-deixarem-bolsa-familia.html

"Novos tempos virão, novas formas de luta, novos instrumentos, e cabe a nós fundamentalmente saber entrar nesse processo."



49

Fonte: Relatório Sociedade Civil 2023

A íntegra do relatório é o principal documento do trabalho. O material finaliza convocando os atores individuais e coletivos a discutirem o conteúdo dos cenários e difundirem as ideias contidas no material para outros grupos. Para tanto, há versões reduzidas desenvolvidas para apresentações em reuniões, uma página no *facebook* contendo notícias atualizadas e folhetos impressos para distribuição em eventos.

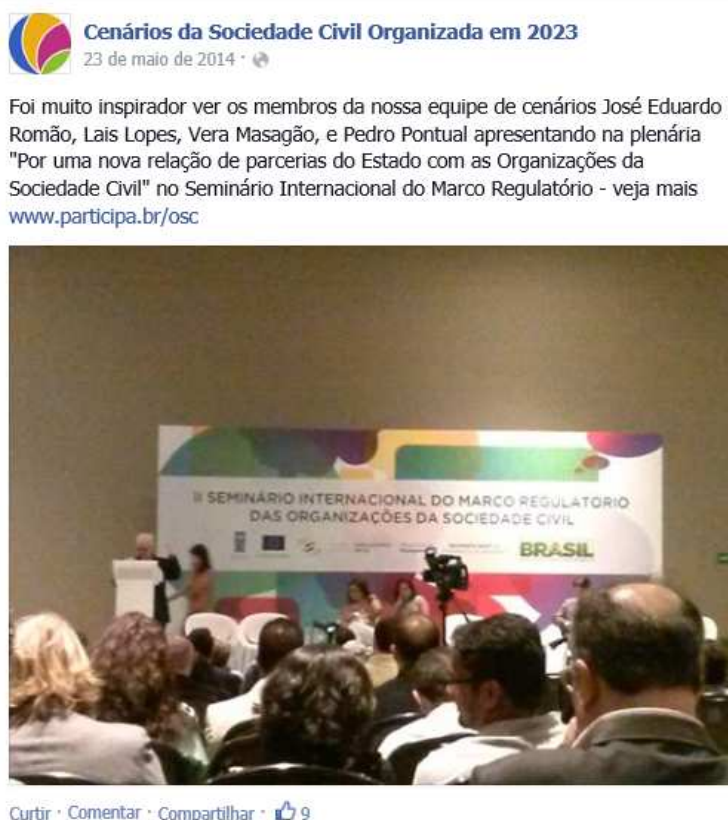
Ações efetivas voltadas para divulgação vêm repercutindo desde o lançamento, em novembro de 2013, por exemplo, marcando espaço em discussão de temáticas sociais, como o Fórum Social Temático de Porto Alegre, em janeiro de 2014, ou explorando ambientes de discussão de temas que compartilham vários pontos de contato com os Cenários Sociedade Civil 2023. Nesses casos, a participação permite gerar novos diálogos e renovar a discussão sobre ações efetivas para a realização dos temas considerados prioritários para um futuro compatível com o bem-estar almejado.

Figura 9 – Exemplo da divulgação iniciada por novos atores



Fonte: Facebook.

Figura 10 - Exemplo da participação em mesas de debates



Fonte: *Facebook*.

A equipe completa não voltou mais a se reunir. Há questões importantes que impactam na manutenção do grande grupo: inexistência de capital para deslocar maior número de pessoas; e indisponibilidade dos atores da sociedade civil em se afastar de suas rotinas. Junto a essas questões de caráter prático, ainda se pode citar a falta de convergência entre a agenda de atividades das organizações da sociedade civil e a agenda de divulgação e discussão dos cenários. Os institutos e fundações convocadores do trabalho têm por pauta o financiamento de projetos, desenvolvimento de programas de capacitação e atuação em grupos de trabalho para a condução desses e de outros temas com os quais definem a destinação de seus recursos. Portanto, essas participações são parte da sua atividade rotineira e retornam em forma de influência no setor, ampliação da rede e maior potencial de pressão política nos setores de interesse.

Para a REOS:

O propósito da reflexão estruturada sobre os cenários não é chegar a um consenso sobre o que vai acontecer. O objetivo é engajar uma

diversidade de atores e usar os cenários para informar e inspirar estratégias individuais e coletivas, iluminar caminhos possíveis e esclarecer próximos passos. (RELATÓRIO Sociedade Civil 2023 p. 52).

Basicamente, os cenários Sociedade Civil 2023 foram um exercício de reflexão sobre a relação da sociedade civil organizada com o Estado, a sustentabilidade econômica das organizações e os novos modelos de certificação para ampliar a capacidade de oficialização de organizações alijadas dos benefícios estatais.

O trabalho dos cenários contribuiu para a pesquisa sobre a relação dos governo, organizações financiadoras, sociedade civil. O grupo de trabalho remanescente é composto por representantes da Aliança D3 e outros que se juntarem. Estes permanecem divulgando o trabalho e encontrando-se eventualmente para discutir a agenda. Nas entrevistas, os representantes dos institutos e fundações entendem o trabalho dos cenários como uma etapa importante para organizar as ideias desses setores e assimilar sua capacidade de articulação. Os que continuam trabalhando pretendem influir no que a SGPR chama de “novos desafios” (FIG. 11).

Figura 11 – próximos passos do marco regulatório

Próximos desafios



Fonte: SGPR

Nos quatro polos, há pautas como a regulamentação da lei de Fomento e Colaboração com Organização da Sociedade Civil (OSC) (Lei nº 13.019/2014), que instituiu o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil e suas relações de parceria com o Estado brasileiro e apoio a projetos que instituem a criação de fundos e projetos de doações para as organizações.

Existe amplo horizonte de atuação para o grupo que será chamado de “constante”. Considerando a continuidade das ações, que tiveram como ponto alto a criação dos cenários, pode-se dizer da efetividade da sua construção como ferramenta para reflexão para troca de ideias e formação de referencial para a instalação de novas fases.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa exploratória e da observação participante serão analisados a seguir. Inicialmente, trata-se da comparação entre DOS e Transformadores e a aplicação do segundo para os projetos da sociedade civil nas políticas públicas. Após, a análise conforme as categorias e a sugestão dos itens que devem compor um modelo de cenários para a sociedade civil.

5.1 CENÁRIOS DOS E TRANSFORMADORES: UMA ANÁLISE COMPARATIVA

Para analisar os dois cenários, partiu-se dos conceitos considerados mais importantes ao longo da pesquisa: intenção e orientação.

Por intenção, entendem-se os objetivos fundamentais dos propositores dos cenários. O que determina o uso da ferramenta vai determinar o modelo a ser aplicado. Neste sentido, a primeira pergunta a responder é: “qual o tema central a ser trabalhado e sua abrangência?”.

A orientação define quais os conceitos básicos norteiam o modelo de trabalho. Nesse caso, os conhecimentos advêm do design e da gestão. O DOS é orientado pelo design, mas as bases da ferramenta vêm da gestão. O design contribui com a cultura de projeto e a aplicação de um conjunto de instrumentos próprios. Transformadores desenvolveram-se pelos conhecimentos da gestão, mas incorporaram fortemente as capacidades do design de criatividade e inovação, incluindo os instrumentos de visualização. Os instrumentos que utilizam para a execução dos trabalhos decorrem dessas primeiras definições e, no presente trabalho, trata-se destes na medida em que ilustram a construção da atividade.

Assim como em DOS, Transformadores também é orientado por um pensamento de design, tratando da criatividade, da inovação e da cocriação, mas a teoria “U”, que o sustenta, combina aspectos da gestão de negócios, o que tende a reduzir o uso dos instrumentos de design.

Importante nos dois cenários, os instrumentos visuais mostram-se mais expressivos em DOS. Nos Cenários Transformadores, o uso de mapas de “ideias” e de polaridades é bastante explorado e a prototipagem com as peças do lego envolve e motiva os participantes ainda mais intensamente que as atividades das etapas anteriores. Porém, outros recursos como produção de pequenos vídeos

para uso no *workshop* e *moodboard* não foram utilizados. O material distribuído entre os participantes antes do início dos *workshops* contendo as informações básicas com o objetivo de alinhar o conhecimento do grupo não foi desenvolvido a partir de uma linguagem visual. Pensando especificamente nos Cenários Sociedade Civil 2023, no qual há pessoas de formação bastante simples, questiona-se a condição de tempo, disposição e até de capacidade em assimilar tais informações. Em contrapartida, reflete-se o quanto poderia ser mais proveitoso e interessante o acesso a um material ilustrado, a vídeos e até a algum tipo de protótipo.

Quadro 5 - Diferenças fundamentais entre os dois modelos de cenários

ÍTEM	DOS	TRANSFORMADORES
Intenção	Conceber e desenvolver soluções sustentáveis de SPS, para os problemas do cotidiano.	Criar estratégias para agir nos problemas estruturais dos países, no sentido de viabilizar os aspectos que levam ao futuro desejável.
Eixos	<i>Small, Local, Open, Connected</i>	Equipe representativa Processo rigoroso Contêiner robusto
Objetivo	Orientar as estratégias da comunidade, construindo soluções compatíveis com expectativas positivas e factíveis.	Capacitar a discussão dos principais líderes nacionais, concebendo propostas de futuros plausíveis. - <i>O que podemos fazer para construir um novo futuro a partir do que constatamos?</i>
Fase de estruturação	Pré-workshops: informações gerais, motivações atores, contexto, forças e fragilidades. Identificação das macrotendências; principalmente impacto socioambiental	Pré-workshops: informações gerais, motivações atores, contexto, forças e fragilidades. Identificação das macrotendências; principalmente impacto político e econômico
Fase de construção	Indutivo Dedutivo	Indutivo
Fase de pós-construção	Experimentar as soluções com o uso das ferramentas do design. Relatório Divulgação Discussões abertas	Relatório Divulgação Discussões abertas
Equipe	Atores representantes da comunidade local e <i>stakeholders</i> , designers.	Atores líderes nas áreas em que atuam. Representantes do governo, setores econômicos, universidade, organizações civis, técnicos REOS.
Facilitador	Designer	Técnico REOS, com orientação de gestão e design
Resultado	Cenários de inovação radical, com propostas de reorganização comunitária em um sistema privilegiando a sustentabilidade ambiental e social, nesta ordem. INSUMOS PARA A AÇÃO	Cenários de inovação incremental ou radical, com propostas de reorganização de setores de abrangência nacional, em um sistema privilegiando avanços socioeconômicos com avanços nas políticas públicas. <small>insumos p/ a discussão</small>
Abrangência do cenário	Local. Para aplicação em questões da comunidade	Nacional. Para aplicação em questões que interferem em algum tipo de política pública.
Visualização durante o processo	Construção de protótipos, produção de pequenos vídeos, <i>Moodboard</i> , <i>post-its</i> . Geração de ideias apoiado do processo visual.	Construção de protótipos com legos, <i>post-its</i> , geração de ideias contando com o processo visual.
Visualização pós-processo	Vídeos, <i>moodboard</i> , <i>relatórios</i> fartamente providos de imagens, construção de modelos.	Vídeos, relatórios.

Fonte: elaborado pela autora, baseado no resumo do modelo apresentado em Cenário Transformadores (2013) e Manzini, Jégou(1998).

5.2 OS CENÁRIOS TRANSFORMADORES: ANÁLISE E DISCUSSÃO DA FERRAMENTA

O cenário Mont Fleur impactou a política econômica na África do Sul, pois a descrição do Cenário Icarus acerca dos perigos do populismo macroeconômico foi internalizada pelos líderes do governo e segue referida por eles nas discussões sobre os rumos do país. No Sociedade Civil 2023, a continuidade das discussões está viabilizando pequenos fóruns de debate nos quais vai amadurecendo o entendimento de como a sociedade civil e os grandes patrocinadores deverão se posicionar na fase de implantação do Marco Regulatório. Embora não haja ligação direta entre os rumos adotados pela esfera pública, tanto na África do Sul como no Brasil, com esses projetos, fica notória a possibilidade de serem mais um agente em torno da transição.

A proposta desta dissertação em discutir o tema da construção de cenários de design para o desenvolvimento das estratégias da sociedade civil na proposição de políticas públicas conduziu a recuperar os conceitos fundamentais de políticas públicas e sociedade civil para, sobretudo, resgatar as questões ligadas ao posicionamento mais recente do design associado ao tema.

Consideram-se sociedade civil, para a qual se foca esta pesquisa, os grupos organizados, atuantes nas áreas paralelas ou complementares às de competência do Estado, que não são totalmente atendidas por este. As organizações são compostas por ativistas das causas sociais e ambientais e têm certo grau de participação na proposição de políticas públicas em alguma esfera governamental. Retomando a fala de Castells (1999), é pela manutenção das relações entre o Estado e a sociedade civil que se mantém aberto o espaço de transformação política. Assim sendo, infere-se que existe um nível em que ambos operam paralelamente reconhecendo demandas comuns e a necessidade de atuações convergentes. Castells (2013c) e Morin (2000) ressaltam que a sociedade civil é o motor que impulsiona as transformações sociais, pois, de maneira geral, são menos dependentes dos grandes capitais financiadores internacionais. Manzini e Staszowski (2013) e Bason (2010) vêm reconhecendo a relação entre inovação social, design e sociedade civil. Esses autores também reconhecem a capacidade de inovação social das organizações ou dos movimentos informais e entendem que

há campo para o design contribuir com projetos da ordem dos produtos, serviços e processos.

O exemplo aqui estudado contempla a proposição de políticas públicas, considerando o que Habermas (1989) afirma sobre o caráter delas de participação coletiva para a estruturação do poder público. Para o autor, as soluções resultam de um grande projeto em que toda a população pode participar, assim como nos projetos de design, com atores cocriando em situações de interesse comum. Nesse caso, os projetos devem atender basicamente a duas características das políticas públicas: intencionalidade, com objetivos claros a atingir; e longo prazo, para garantir a implementação de toda a cadeia dos outros projetos ligados ao eixo principal.

Portanto, para a ferramenta de cenários ser eficiente às estratégias, ela deve reunir o grupo de atores efetivamente participativos, vindos dos três setores, ser criativa para inovar nas pautas dos projetos, mas plausível, de maneira a haver continuidade do processo nas instâncias posteriores e possuir tamanho compatível com a estrutura das organizações. De um lado, os Cenários Transformadores tratam dessas questões, mas são pensados para projetos que partam dos governos ou dos grandes atores nacionais. De outro lado, DOS está próximo dos atores constituídos em grupos menores, mas não trata das questões ligadas diretamente ao desenvolvimento de política, por determinar um limite de atuação ao contexto local.

Os Cenários Transformadores apresentam inspiração no design e, fundamentalmente, pretendem influenciar as políticas públicas e os sistemas nacionais. É constituinte dessa ferramenta o desenvolvimento de competências próprias para capacitar a reflexão acerca das estratégias a adotar, no sentido de viabilizar essa influência. É solicitado o cumprimento de dinâmicas que encaminham a reflexão dos atores sobre maneiras de criar ações conjuntas, com o intuito de apreender quais as demandas importantes, inovadoras e plausíveis. As atividades impelem a exercícios mais mentais, exigindo a capacidade de análise de informações complexas e direcionam para a criação cooperativa, com instrumentos que favorecem a comunicação e o desenvolvimento de técnicas que levam à visão convergente. No entanto, não há como transpor a o modelo proposto para a realidade das organizações da sociedade civil, tendo em vista o peso da estrutura da operação desse cenário.

A partir da pesquisa documental, bibliográfica, da observação participante e das entrevistas, pôde-se destacar as categorias de análise nas quais se identificou o grau de validade da ferramenta para a ação estratégica da sociedade civil na proposição de políticas públicas. Foram separadas em dois blocos: o primeiro trata das dimensões afetadas pelo trabalho: representante, organização, o grupo de trabalho. O segundo trata das forças que afetam a qualidade das relações e o resultado final, que são relações de poder, participação e visualidade.

5.3 DIMENSÕES

- a) Dimensão do representante
- b) Dimensão da organização representada
- c) Dimensão do grupo de representantes

Durante a tarefa do Cenários Sociedade Civil 2023, as três dimensões supracitadas encontram-se presentes. O representante da organização fala por si, mas também por sua organização, ao mesmo tempo em que se encontra aberto à discussão com os demais componentes do grupo de trabalho. A sequência estruturada dos exercícios possibilita a conexão entre os indivíduos e o coletivo, confirmando o que Kahane menciona sobre abrir novos padrões de relacionamento e de pensamento. O processo de construção de cenários fornece uma ferramenta para mover os participantes a partir de diferentes etapas da comunicação para o diálogo e em direção à ação. Na observação participante foi citada em vários momentos a potência do processo de Cenários Transformadores para levar os participantes a refletirem sobre suas próprias intenções. Porém, deve-se destacar que o processo poderia receber mais uma etapa, de implementação, voltada para a pesquisa de desenvolvimento dos conceitos, alicerçando as bases para a sequência do trabalho desenvolvido nos cenários.

Nas entrevistas dos Cenários Sociedade Civil 2023, essa necessidade apareceu diretamente em alguns depoimentos nos quais os entrevistados mencionavam a dificuldade de entender como poderiam prosseguir na condução do projeto de dentro do ambiente de suas organizações, já que não detinham o conhecimento da ferramenta e o recurso para isso. Outros entrevistados silenciaram-se totalmente em relação a uma possível continuidade do processo,

tratando o trabalho dos cenários como uma atividade extemporânea à sua atividade profissional. Nos dois casos nota-se a carência de uma etapa que capacite os atores individualmente a conduzirem ações posteriores.

5.3.1 Dimensão do Representante

Alguns entrevistados citaram a dificuldade inicial de compreender o que era esperado de sua participação e o objetivo final do trabalho. Mesmo após as primeiras atividades, levou algum tempo para, efetivamente, ficar claro o que era a criação de cenários. Da mesma forma, a maioria dos entrevistados que relatou o momento de estranheza também mencionou a mudança de entendimento da finalidade da constituição do grupo de trabalho.

A gente foi pra lá sem saber direito o que era o trabalho. Fomos chamados porque a gente é muito grande. Depois a gente ficou sabendo o que era pra fazer. (Entrevistado 7).

Estávamos curiosos para ver se o objetivo final era pensar cenário de sociedade civil para 10 anos. (entrevistado 6).

Informações foram colhidas sobre a continuidade das ações de divulgação e discussão em novos grupos, principalmente entre os representantes dos convocadores. Entre os convocadores, todos estarão envolvidos de alguma forma com a divulgação do trabalho. A SGPR continua à frente da regulamentação do Marco Regulatório e os demais seguem utilizando alguns espaços de debate para tratar do tema. No tocante aos representantes da sociedade civil, principalmente os de menor porte ou com menos possibilidade de acesso, como as Quebradeiras de Coco Babaçu, a retomada do cotidiano e o afastamento do trabalho dos cenários acaba por afastá-los do processo e enfraquecer a possibilidade de influência mais representativa: “Não tivemos mais tempo de continuar esse assunto aqui no movimento”. (Entrevistado 7).

De outro lado, o depoimento recorrente tanto dos convocadores quanto do grupo em geral refere-se ao benefício da aproximação com um perfil de atores, impensável na prática diária. Para muitos, o mais importante foi ter a oportunidade de conhecer realidades distintas das suas, enxergando o benefício da troca de experiências e da possibilidade de manter, mesmo informalmente, um espaço de

discussão e diversidade de ideias. Muitos adicionaram seus contatos no *facebook* e em outras plataformas sociais e seguem acompanhando a atividade dos demais. Como não foi uma prática institucionalizada pelo grande grupo, é difícil atestar se essa forma de manutenção de contato terá influência no trabalho de cenários ou se, mesmo indiretamente, poderá trazer benefícios para a divulgação do projeto.

Questionados se a participação neste trabalho influenciou a mudança de posicionamento, é necessário que se faça uma distinção temporal. Num primeiro momento, se se referir estritamente à mudança de modelo mental ao longo das dinâmicas de construção de cenários, o relato dos participantes revela a aceitação das diferenças e da visualização de futuros impensáveis antes do início do trabalho. Verificou-se abertura para trabalhar com pessoas aparentemente oponentes, mas que se mostraram colaborativas e produtivas quando expostas a um ambiente controlado e uma pauta em comum: “É humano que cada um puxa a sardinha para o seu lado. Acho que no geral foi bom. Lembro claramente de perceber como havia desejo forte de todos em contribuir”. (Entrevistado 6).

Em contrapartida, para um exercício posterior, na continuidade do trabalho fora do ambiente dos cenários, foram obtidas repostas da ordem das pequenas ações ou entendimentos. O aprendizado de uma dinâmica, do significado de uma palavra e a representação desta na sua atividade diária. São mudanças de cunho incremental, bem mais do que radical. Mas, lembrando a afirmação de Manzini em processos como a construção de cenários, as mudanças incrementais capacitam futuras mudanças radicais.

Acredita-se importante trazer mais uma vez a constatação de Kahane (2013) sobre a mudança radical de alguns participantes. O autor informa sobre a mudança do comportamento de líderes, que passaram a se questionar, e a forma como conduziam suas atividades. Essas informações não podem ser atestadas por esta pesquisa, tendo em vista o pouco tempo decorrido do trabalho dos cenários 2023 e das entrevistas. Mas pondera-se a importância de pesar as informações da REOS, para as quais já foi transcorrido longo tempo entre a prática de alguns dos cenários e sua influência posterior, o que lhe habilita a lidar com esses dados com mais profundidade.

5.3.2 Dimensão da Organização Representada

A repercussão junto às organizações, tanto dos convocadores quanto dos demais representantes, foi pequena frente ao envolvimento pessoal.

Um primeiro nível de repercussão esperada seria no tratamento dos temas discutidos nos cenários junto aos componentes das organizações. Nesse caso, a maioria dos entrevistados das organizações da sociedade civil relatou a dificuldade de tempo para reportar o que havia vivenciado no trabalho e a dificuldade de agenda interna para essa pauta. Entre os convocadores, o acompanhamento do trabalho dos cenários tinha, de maneira geral, pelo menos mais um acompanhamento interno. Há duas diferenças significativas entre essas categorias de representantes: a primeira tem relação com o tamanho das organizações. Os convocadores, em sua maioria, vêm de fundações ligadas a empresas de grande porte ou são estruturas internacionais de financiamento de projetos socioambientais. Nesses casos, apesar de nascerem em grandes empresas, são geridos por pequenos escritórios, com poucos funcionários, o que facilita a troca de informações. As demais organizações têm representantes de todos os portes, mas em geral possuem ramificações em mais de uma localidade ou são formadas por voluntários que transitam sem o compromisso fixo de um horário.

A capacitação profissional é mais uma diferença. Entre os convocadores estão alguns dos profissionais mais experientes e influentes das organizações ligadas à sociedade civil e aos projetos socioambientais do Brasil. São constantemente capacitados e têm, por uma de suas atividades, liderar treinamentos e divulgar metodologias e ferramentas de trabalho. Nas organizações da sociedade civil a formação dos profissionais é consequência da prática e, em muitos casos, do ativismo. Esse perfil não define a baixa capacidade de difundir as informações, mas é um argumento que identifica a baixa preparação desses representantes em difundir o trabalho.

Questionados sobre a possibilidade de aplicar um exercício de cenários em sua organização com os *stakeholders*, em outras questões de interesse a resposta geral foi negativa. Entre os convocadores, muitos já têm ferramentas de planejamento estruturadas e mudar o sistema implica tempo e investimento financeiro injustificado. Para as demais organizações, o trabalho com cenários é totalmente impensado, pelo alto nível de conhecimento específico demandado. Os representantes, apesar de considerarem o aproveitamento da experiência com os Cenários Sociedade Civil 2023, não conseguem visualizar claramente o uso da

ferramenta para a sua realidade: “Necessita de ter a equipe técnica pra isso. Porque isso não é o saber. Na parte prática o saber todos têm... mas falta a técnica”. (Entrevistado 2).

Essa realidade difere entre os representantes dos órgãos estatais. O governo brasileiro vem desenvolvendo projetos de cenários em vários órgãos, com diversos modelos da ferramenta. Portanto, a ideia do trabalho, ou a utilidade de replicá-la é algo bem concreto. Em favor desses representantes, estão a estrutura, o recurso financeiro e a capacidade de reunir os *stakeholders*. A quebra da passagem dos conhecimentos vivenciados no trabalho para as organizações precisa ser vista como resultado específico desta pesquisa. É preciso considerar primeiramente o perfil dos participantes e também a temática. Os objetivos do Cenários Sociedade Civil 2023 são bastante amplos, o que pode ser um fator dificultante para a compreensão posterior de como conduzir outro exercício ou o que repassar para cada organização, individualmente.

5.3.3 Dimensão do Grupo

Os representantes reconhecem a coordenação eficiente das atividades e a qualidade na condução das dinâmicas. De acordo com um dos entrevistados, a convivência não foi muito longa, mas suficiente para entender os princípios da criação coletiva e do pensamento por cenários. Destacam-se duas características que impactam positivamente na composição do grupo.

- a) Os atores aproximam-se, as tarefas são claramente propostas e o processo definido.
- b) Refletir juntos sobre os cenários plausíveis aproxima as visões dos participantes para influírem no futuro da sua sociedade.

Um retorno indireto verificado em alguns depoimentos da observação participante foi o reconhecimento dos atores no que diz respeito ao papel e às contribuições de cada um ao longo do processo. Isso é especialmente valorizado nas dinâmicas, principalmente nas entrevistas-diálogo e na confrontação de posições prós e contras. O modo como acontecem as manifestações dos participantes vai imprimindo a arquitetura da identidade do grupo. Para Castells

(1999), a construção da identidade é consequência das informações do ambiente, em que os significados são reorganizados pelos indivíduos e pelos grupos. Ela ocorre em contextos marcados pelas relações de poder, portanto, a identidade assumida pela equipe participante do cenário resulta das forças dominantes manifestas entre eles.

A ferramenta prevê esse embate e usa recursos sensoriais e dinâmicas como uma maneira de baixar a tensão entre essas forças e permitir a formação da identidade o mais análogo possível à contribuição de cada um. Em alguns momentos, entre as dinâmicas são introduzidas pequenas pausas de dois minutos para reflexão, sempre precedidas e concluídas com som de sino. Essas paradas ajudam a focar o pensamento e a aliviar os ruídos que possam estar ocorrendo entre os participantes. Em outros momentos, o facilitador solicita aos participantes que digam quais os seus aprendizados até então e como estão se vendo na equipe, inclusive com o uso de legos para representar visualmente as sensações despertadas como participante deste trabalho. Assim, todos têm o momento de expressar opiniões e de serem ouvidos e ouvir o grande grupo.

Ao longo da atividade, é esperado que se constitua um “corpo” com uma identidade revelada na escrita do relatório e na continuidade das atividades, em debates externos e participações em outras instâncias posteriores.

5.4 PODER, PARTICIPAÇÃO, VISUALIDADE

5.4.1 Relações de Poder

A ferramenta dos Cenários Transformadores é construída de modo a coibir o aparecimento de líderes entre os participantes. Esse esforço em estabelecer posições igualitárias na discussão do processo é reconhecido pelos participantes. O depoimento do entrevistado 3 ilustra a maneira pela qual as possíveis lideranças são abafadas com a rotatividade das pessoas nas formações dos grupos e pelos espaços alternados de fala previstos ao longo dos *workshops*.

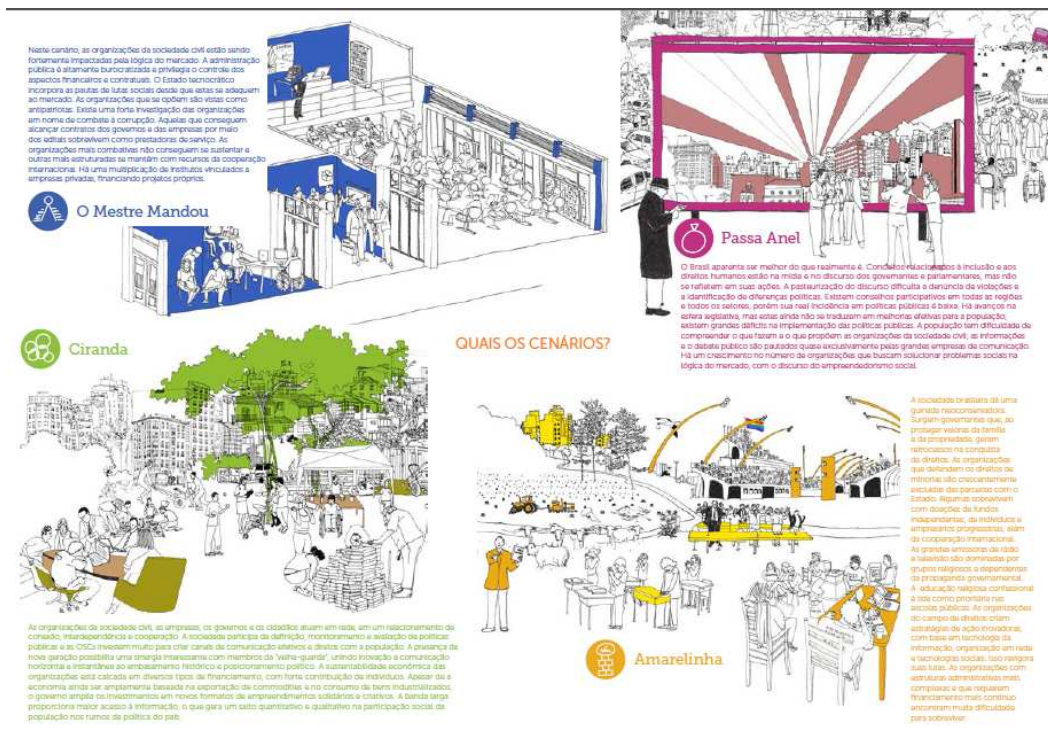
Uma das grandes virtudes da metodologia é tentar romper com essas concepções e com as tensões já preconcebidas. Quem não conhece o GIFE, a primeira reação é ver a representação das empresas maldosas que deixam as coisas acontecerem. Não demora muito para isso se

desconstruir. Quando você tá no processo de cenários, e a metodologia enfatiza isso, não é tanto a instituição, são as pessoas que estão ali.

A mediação dos profissionais da REOS busca a máxima isenção, de forma a não se estabelecer o poder deles próprios, dado pela condição de detentor da tecnologia. Um episódio vivenciado na observação participante ilustra bem essa posição: na etapa de levantamento dos *stakeholders* influentes na escola pública brasileira, um dos participantes cita o traficante chefe do morro como uma das mais poderosas influências junto às famílias e aos professores. Ao receber a rejeição dos demais, a postura da representante da REOS foi de chamar o grupo a refletir sobre a necessidade de abrir mão do juízo de valor e se dispor a receber a contribuição de todos, indistintamente, não sobrepondo a opinião de uns frente à de outros.

No trabalho dos Cenários Sociedade Civil 2023, os representantes do grupo dos convocadores, das organizações da sociedade civil, instituições, fundações e do governo expuseram e dividiram suas pautas entre todos. O processo foi mediado pelos representantes da REOS, que tinham a função de conduzir as etapas, cumprir os tempos e atingir o objetivo, ou seja, criar quatro cenários para a operação das organizações da sociedade civil em 2023 (FIG. 12).

Figura 12 – os quatro cenários da sociedade civil



Fonte: Infográficos Sociedade Civil 2023, 2013. Em anexo

Porém, quanto à influência política dos representantes ao longo de todo o processo de cenários, é importante proceder a uma separação em três macroetapas: a primeira é a decisão pelo uso dessa ferramenta e a definição da equipe de trabalho; a segunda é a atividade de construção de cenários, efetivamente; e a terceira é a divulgação e discussão para aprofundamento do tema. Apesar da solidez no desenvolvimento da ferramenta para o controle das forças políticas representadas, nem toda a influência de poder pode ser controlada, visto que as etapas 1 e 3 são controladas pelos representantes dos convocadores. São deles a definição do tema e a deliberação sobre quem convidar para integrar a equipe e cabem a eles a divulgação e a discussão posterior objetivando o aprofundamento da temática e engajamento de novos atores.

O que se chama de “relações de poder” não está explícito em momento algum da ferramenta, ou das falas, mas é um achado desta pesquisa. Conceitua-se “poder” pelas pesquisas de Foucault (1999), em que o autor declara não haver um lugar fixo para o poder, não ser propriedade, nem estar paralisado nas mãos de um detentor. Ele é um dos componentes que permeia a relação entre os atores. É um conjunto de forças que têm, em contrapartida, a possibilidade de serem minimizadas pelo exercício da liberdade de cada um. “O poder é, em realidade de relações, um feixe mais ou menos organizado, mais ou menos piramidado, mais ou menos coordenado de relações” (FOUCAULT, 1999, p. 302). Do momento em que se parte dessa visão, percebe-se que a forma como o poder chega à constituição dos cenários (quem são os representantes que chegam imbuídos pelo poder, como impõem sua presença a partir dessa característica) pode ser modificada ao longo da atividade, encurtando as diferenças entre os participantes.

A D3, ou pelo menos parte dela, se transformou na Aliança convocadora, que começou a discutir o sentido disso... A Aliança convocadora traz o capital político e relacional para a construção dos cenários, dá legitimidade para isso. (Entrevistado 3).

A despeito de haver uma clara hierarquia de poder na primeira e terceira etapas, na construção dos cenários esse desnível da posição política dos representantes torna-se mais imperceptível ao longo dos *workshops*.

Os primeiros trabalhos em grupo foram muito complicados. Eu queria desistir, particularmente. As perguntas estão sem nexos, o grupo já *tava*

meio que brigando... tu pega pessoas que são doutoras, já foram para o mundo inteiro... eu também fui pro mundo inteiro, mas só que a minha visão é mais singular, mais popular, várias pessoas não, com um campo *academicista*, enquanto nós estamos discutindo uma questão real, eles estão discutindo sobre o mundo inteiro... Aí a gente foi trabalhando foi se conhecendo, as pessoas que tinham aversão à gente, e vice-versa, nós fomos nos entendendo, porque as coisas foram trabalhando e levando para um rumo. (entrevistado 2)

Essa mesma questão se apresentou de forma diferente no exercício acompanhado pela observação participante. Inicialmente, é preciso atentar para o fato de que a etapa 1 era puramente uma atividade de suposição, para a qual havia um *briefing* que já trazia a temática educação no Brasil e com a qual a maioria dos participantes não tinha envolvimento. Mais uma questão era o fato de o exercício não contemplar a etapa 3. Portanto, os dois momentos em que se dá mais claramente a ação do poder de alguns não puderam ser abordados.

Naquela situação, os integrantes também eram provenientes de organizações da sociedade civil, instituições e órgãos do governo. Porém, o objetivo da formação desse grupo era participar de um curso de capacitação e não de uma atividade diretamente relevante para a estratégia futura das suas organizações. Por mais que o estranhamento inicial de trabalhar com pessoas de formações muito diversas se desse da mesma forma ou que em todos houvesse uma genuína vontade de fazer prevalecer seu ponto de vista em relação aos demais, o fato de ser um exercício fictício, tratando de uma pauta pela qual a maioria não apresentava envolvimento direto, abrandou o crescimento de possíveis lideranças.

Na construção dos Cenários Sociedade Civil 2023, os trabalhos desenvolveu-se em grupos mistos, aproximando organizações de realidades distintas, como, por exemplo, o representante da instituição financeira, patrocinador de projetos e a quebradeira de coco babaçu, que vive em condições precárias e está em busca de assegurar políticas que garantam a continuidade e novas conquistas para a sua atividade. Cada representante carrega consigo a influência de ser o líder da sua instituição o que contribui para um estabelecimento de forças mais igualitário ao longo das discussões.

Outro fator citado por muitos participantes foi a série de atividades baseadas na criação coletiva. Destacaram especialmente a atividade da prototipagem na criação dos cenários. O uso de peças de lego incorporou uma ludicidade

inesperada que ajudou na descontração dos participantes e, conseqüentemente, no encolhimento de posturas mais impositivas. Deve-se enfatizar que a maioria das citações espontâneas referentes a essa etapa é proveniente dos representantes das organizações da sociedade civil.

Outro momento marcante foi quando usamos bonecos de lego e *playmobil* para criar visualmente as situações dos cenários. Foi legal porque ali materializavam-se as visões que se tinha da sociedade civil, aparecem diversos preconceitos e fragilidades de diversas ideias de uma forma visual. (Entrevistado 6).

A redação final do relatório é outro momento em que aparece a tentativa de imposição do poder de alguns representantes das organizações. A equipe dos Cenários Sociedade Civil 2023 era formada basicamente por atores com atividade de caráter político, o que se acredita ser fator importante para reavivar essa postura. A escrita recebeu mudanças mesmo após a última revisão, devido à discordância de alguns em relação a itens contrários à sua crença de cunho filosófico.

5.4.2 Participação

No primeiro momento, a Aliança D3 trabalhou com a REOS na discussão sobre a pertinência da ferramenta dos Cenários Transformadores para contribuir com a visão estratégica da sociedade civil frente ao desafio de ampliar sua atuação num contexto de retirada do capital financiador. O segundo ponto de interesse foi discutir o formato de descriminalização das organizações para que essa pauta estivesse contemplada no Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil. A SGPR foi convidada a compor o grupo e assim se formou a configuração final dos convocadores. A escolha dos demais participantes exprime o entendimento dos convocadores do quadro mais representativo da organização social brasileira em seus três setores.

Para o entrevistado número 4, que participou de algumas reuniões com o grupo dos convocadores, mas não fez parte deste, a escolha foi falha por não contemplar movimentos dos trabalhadores, como os sindicatos e representantes de movimentos não institucionalizados. Na opinião deles, isso demonstra a dificuldade de tratar com setores históricos ou de reconhecer as novas forças: “A

sociedade civil não foi totalmente representada na sua diversidade. Acho que também deveria ter tido mais representantes para representar o peso das organizações”. (Entrevistado 4).

Na formação dos convocadores, a equipe possuía caráter mais homogêneo. Nesta etapa, reuniram-se institutos, fundações, órgãos governamentais, enfim, financiadores e/ou detentores de algum nível de decisão sobre os encaminhamentos das políticas relacionadas às organizações sociais brasileiras. Essa homogeneidade firmou a construção da identidade coletiva desses representantes. Castells (1999) identifica esse modelo como identidade coletiva *legitimadora* formada pela sociedade civil e que, segundo o autor, “reproduz a identidade que racionaliza as fontes de dominação estrutural” (CASTELLS, 1999, p. 26), mas que, em contrapartida, por estarem próximas do Estado, têm a condição de impulsionar mudanças.

Na observação participante, o perfil dos integrantes era heterogêneo em relação à procedência, mas homogêneo no caráter sociocultural. Pode-se verificar a similaridade na linguagem, fator que auxiliou na disponibilidade para a participação inicial e possibilitou a rápida formação da identidade coletiva.

Na conclusão da primeira etapa ficou definida a composição do grupo, de participação heterogênea, o qual deveria conduzir um processo de criação com forte recorte de diversidade. O desenho final contemplou questões de gênero, trabalho informal, raça, minorias, meio ambiente, monitoramento e controle cidadão, pesquisa e desenvolvimento, órgãos governamentais, distribuídos nas cinco regiões brasileiras, de pequeno, médio e grande porte. A expectativa da SGPR era trazer à participação a multiplicidade das organizações para traçar o retrato da participação cidadã no país e fortalecer vínculos com as mais estruturadas.

Isso foi positivo porque tivemos todas as regiões representadas e boa parte dos movimentos. Muita diversidade, com os indígenas e as questões de gênero... A REOS é muito boa nisso, permitiu que todos se expressassem. (entrevistado5).

Os representantes das organizações foram escolhidos com base no critério de atuação e liderança. Assim sendo, a participação tinha caráter não só de representar a fala de uma dada causa, mas também da contribuição da sua

personalidade como agente social. Num primeiro momento, alguns dos convidados entrevistados relataram a incerteza em aceitar a tarefa por temerem a sobreposição com suas atividades profissionais ou por não estarem certos da validade do trabalho. Os que participaram da entrevista-diálogo e prosseguiram nos trabalhos dos dois *workshops* integraram o que foi nomeado por “equipe dos cenários”. Recorte das entrevistas-diálogo (FIG. 13).

Figura 13 Modelo de Entrevista diálogo

verno decide. Governo é governo, sociedade civil é sociedade civil e movimento é movimento.”

“Não importa se a sociedade civil apoiou o Estado. Por isso mesmo deve cobrá-lo.”

Cooptação

“Por certa ligação com um governo mais progressista, parte da sociedade civil é absorvida e fica difícil de se posicionarem frente à reivindicação do status político deste processo.”

sociedade civil sem que a sociedade perca a sua independência do E o “x” da questão.”

O tratamento das minorias

“O nosso papel é trazer para a cena grupos sociais que, na nossa cultura, estão lá. Nossa cultura quer abafar a sociedade não quer lidar. Mostramos pessoas que fazem parte da sociedade.”

“Os povos indígenas não tem participação no Congresso Nacional. comunidades não conseguem

Fonte: Relatório da Entrevista-diálogo. REOS (2013).

Nas conversas com o representante da organização voltada ao meio ambiente, foi relatada algumas vezes a dificuldade em dispor do tempo necessário à preparação, acessando informações a fim de ter mais subsídios para o primeiro e segundo encontros. A rotina das organizações é muito intensa e o trabalho de cenários possui um nível de complexidade que dificulta a participação extra espaço destinado exclusivamente à atividade.

Nesse caso, o processo de cocriação pode ser impactado pelo desnível das informações em temas de caráter mais abrangente, sobre os quais alguns representantes da sociedade civil não tinham conhecimento prévio. A ferramenta prevê ações de nivelamento inicial, com a distribuição de materiais de estudo, e momentos de troca de informações entre pequenos grupos, para levar aos participantes uma espécie de marco zero a partir do qual as informações do grupo

foram construídas. Não há informações suficientes para detectar onde aparecem as limitações da participação decorrentes da dificuldade em administrar o desnível de informações e a amplitude temática. Não se conseguiu identificar nas falas dos entrevistados referências diretas à contribuição da sua participação, excetuando-se a contribuição de informações diretamente relacionadas ao seu trabalho. Esses não ditos podem significar certa dificuldade em entender sistemicamente todo o processo.

A última etapa é a da escrita e aprovação final do relatório. A participação da maior parte da equipe fica restrita à leitura e colaboração com propostas de ajustes. O esforço do participante é identificar na redação as ideias que representam o grupo, entendendo que nesse momento eles representam a identidade coletiva e não o posicionamento da atividade da sua organização. Para isso, o editor de cenários, que lidera essa atividade, reúne informações a fim de embasar as discussões ocorridas durante os *workshops* e faz a função de mediador entre os interesses individuais e a expressão do coletivo.

5.4.3 Visualidade

Na primeira fase, o processo dos Cenários Transformadores não privilegia os recursos de visualização. São reuniões e entrevistas nas quais o foco é a construção de uma base conceitual. O trabalho é feito principalmente com os gestores do projeto de cenários.

O grande grupo foi preparado para a fase de *workshops* com a leitura da compilação das entrevistas-diálogo, estruturadas em forma de uma série de recortes dos depoimentos, com panorama geral do entendimento dos participantes sobre os temas que seriam abordados.

Na segunda fase, a visualidade é explorada tanto para a discussão como para a construção das ideias. Os representantes da REOS começam por apresentar os conceitos e a contextualização com recurso de projeção visual, uma visão geral do trabalho realizado por eles, ilustrando com uma série de imagens de outros cenários já finalizados. As informações sobre o tema - neste caso a sociedade civil - também são apresentadas em projeção visual estática e em vídeo.

As primeiras discussões direcionam os representantes para a dinâmica de proposta da agenda estratégica. A apresentação dessas ideias é feita num modelo

de mapa construído com papéis autoadesivos em formato de hexágono, que facilita a representação das conexões entre os pensamentos em uma construção visual.

Figura 14 Apresentação dos Temas



Fonte: Curso Cenários Transformadores 7. edição, REOS (2014).

A etapa de definição das forças motrizes é desenvolvida em quatro subgrupos (cada um reflete sobre uma força motriz previamente identificada) e construída em conjunto pelo grande grupo em forma de um mapa de polaridades formado por papéis autoadesivos. Cada representante do subgrupo conta ao grande grupo o processo de discussão que vivenciaram enquanto identifica visualmente cada palavra-chave, com a fixação destas no quadro. Ao final das apresentações o mapa estará concluído e servirá de instrumento para passar ao próximo nível da discussão.

Figura 15 Levantamento de ideias



Fonte: Curso Cenários Transformadores 7. edição, REOS (2014).

A discussão sobre as forças de alto impacto e as principais certezas e incertezas foi orientada pelo mapa supracitado. Durante essa fase, ele foi reorganizado algumas vezes, como resultado do avanço das ideias. Para a seleção definitiva das forças, certezas e incertezas, mais um mapa foi criado. Pôde-se observar que o uso desse instrumento de forma dinâmica facilitou o entendimento convergente e estimulou o envolvimento de todos.

Na fase que conduz para a definição dos quatro cenários existem dois momentos de visualização: no primeiro, as ideias individuais são anotadas em folhas A4 coloridas, expostas ao grupo e arrumadas de acordo com a proximidade de conceitos. Aqui, é estimulado a ser o mais conciso e visual possível. Verificou-se que a maioria dos participantes teve dificuldade de se expressar com esquemas ou desenhos (FIG. 16). Prevaleceram as frases curtas, o que não interferiu no resultado da fase, tendo em vista que cada participante fazia uma breve explicação sobre sua ideia.

Figura 16 Temas centrais



Fonte: Curso Cenários Transformadores 7. edição, REOS (2014).

Na etapa final de construção dos cenários, os grupos reúnem-se pela similaridade das ideias apresentadas individualmente. Os participantes têm acesso a um vasto *kit* de peças lego (FIG. 17) e cada grupo discute as ideias principais do seu cenário ao mesmo tempo em que as representa na construção do protótipo. Todos se mostraram bastante motivados pela possibilidade aberta com a prototipagem de expor o resultado final, o que se traduziu em cuidado com detalhes e preocupação em lapidar o discurso e a imagem, de forma a ser o mais interessante.

Figura 17 Prototipagem



Fonte: Curso Cenários Transformadores 7. edição, REOS (2014).

5.5 ELEMENTOS PRIMORDIAIS PARA UMA FERRAMENTA DE CENÁRIOS

Ao longo desta dissertação, trouxemos os principais conceitos que cercam a temática da construção dos Cenários DOS e Transformadores, descrevemos o processo e citamos a contribuição das entrevistas. Pela triangulação e interpretação desses dados, é possível sugerir os elementos primordiais ao posterior desenvolvimento de ferramenta aplicável pela sociedade civil. Nas categorias de análise, observamos que os Cenários Transformadores conseguem atingir os representantes e grupo de trabalho, mas são pouco efetivos em relação às organizações. Reconhecem a importância da atividade, mas não entendem como pode ser conduzida tendo-as enquanto convocadores. Não há, neste exercício, o foco direcionado para aproximação das organizações, ou a intenção em torná-las possíveis usuárias da ferramenta.

Propomos a sensibilização das organizações em dois momentos: na fase pré *workshop*, disponibilizando um material atrativo e de fácil assimilação; e num segundo momento, na fase *pós-workshops*, envolvendo a todos no projeto final dos cenários.

As condução das forças de poder e liderança dos atores são tratadas com segurança pelos facilitadores da REOS. Segundo eles, o que possibilita o controle das forças é a diversidade de atores, a constante mudança da posição destes entre os grupos e um contêiner robusto. Identificando este último como a condição ideal para desenvolver os trabalhos, questionamos se esta não é, de certa forma, a construção de um ambiente artificial, que pode ser desestabilizado na abertura da construção de cenários para atores externos à primeira fase do trabalho.

O processo rígido, tido como uma das principais características de Transformadores, também é questionável na abertura para contribuição externa. O quanto é possível permanecer rígido recebendo *inputs* externos? Os entrevistados não identificaram a rigidez como sendo uma característica da ferramenta. Antes, referem-se a um ambiente participativo e de muita liberdade intelectual. Ponderamos se a tradução ideal para o que vem sendo denominado de “rígido”, não deva ser estruturado. Expressando a concretude do processo, e a responsabilidade com o atingimento de objetivos e metas.

Os processos visuais são explorados aquém de sua possibilidade. Isso se deve a origem do modelo, que vem da gestão e privilegia reuniões e discussões orais, com pouco uso de outros recursos. Mas é uma fragilidade da construção desse modelo, que no trabalho de cenários para a sociedade civil deve ser revisto e reconhecido como um importante sensibilizador e motivador.

Por fim, a participação dos atores é ampla em Transformadores, mas não aberta a quem está fora dos cenários. Nossa sugestão adiciona outros atores, pela participação através de plataforma na rede social, e abre uma gama muito maior de contribuições.

A condução, que em Transformadores está a cargo dos técnicos da REOS, é de competência do designer, desde o momento da pesquisa de dados e definição da equipe de trabalho.

Em DOS e Transformadores, o processo é dividido em três macro fases explicitadas nesta dissertação: pré *workshop*, *workshop* e pós-*workshops*. Exemplificaremos nossa proposição partindo da mesma lógica.

5.5.1 Fase de Pré *Workshop*

Procederemos a análise da fase de pré *workshop* destacando os itens mais relevantes.

- Convocação e organização da equipe de trabalho

Por equipe de trabalho entendemos os convocadores e os demais participantes.

A atividade começa pela reunião dos convocadores com o (s) designer(s). Os encontros levam ao aprofundamento do tema e à definição de quais *stakeholders* serão convidados a fazer parte da equipe. Num primeiro momento de preparação das bases de conhecimento, o designer e os convocadores trabalham juntos no sentido de reunir as informações. São notícias, leis e estudos de inovações que possam estar sendo aplicadas em outros lugares. A compilação desse material configura o conjunto de conhecimentos mínimos necessários para habilitar o representante a fazer parte da equipe.

A forma de apresentação do material em Transformadores é basicamente textual e acreditamos que instrumentalize pouco os atores na medida em que reduz a capacitação, basicamente, à interpretação da leitura. Nossa sugestão é incluir os instrumentos de design e compor um material muito mais visual, no qual as informações sejam apresentadas com o uso de vídeos, *mood board* e outros, oportunos, considerando o tema tratado. Os depoimentos que dizem do pouco tempo para a leitura prévia e, de outro lado, do interesse pelos protótipos, ajudam a demonstrar o ganho no uso de estímulos visuais.

Na(s) organização(ões) da sociedade civil, devem ser chamados representantes dos *stakeholders* que ilustrem o microcosmo de relações. Em Transformadores, a diversidade é reconhecida pela maioria como um benefício à qualidade do diálogo e um contributo à quebra de paradigmas. Entendemos que para esse caso, deve-se manter um grupo heterogêneo. Para além de reunir as diferenças, interessa a diversidade de visões e as informações que serão expostas. Com elas, torna-se possível chegar a futuros inovadores e, muito importante no caso de políticas públicas, aplicáveis. A diversidade também leva ao equilíbrio das forças de poder, um dos dados apontados pelos entrevistados como sendo fundamental para a condução do diálogo.

As entrevistas diálogo têm um papel importante compartilhando entre o grupo as opiniões dos participantes. Esse não é um instrumento relevante em DOS, tendo em vista os participantes serem oriundos das comunidades criativas,

portanto, já desfrutarem de algum nível de relação e identidade. Em Transformadores, são advindos de lugares e posições amplamente diversas e as entrevistas colaboram muito com a quebra de resistência e a formação da identidade. Nos cenários que propomos, há um nível médio de convivência e conhecimento entre os membros da equipe, e as entrevistas são úteis, como em Transformadores, para conceber os princípios da identidade.

5.5.2 Fase de *Workshop*

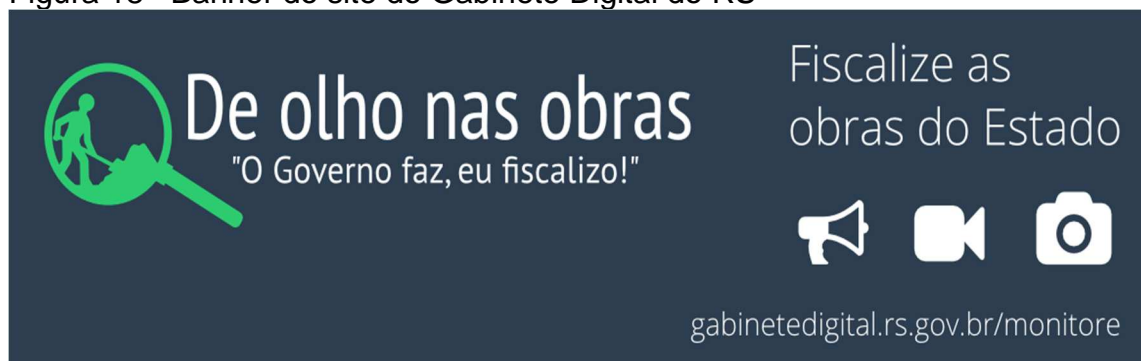
O *workshop*, assim como em DOS, deve ser indutivo e dedutivo, porque entendemos que em políticas públicas há proposições iniciais que necessariamente partem de exemplos dos modelos aplicados. Ou há questões de lei, que precisam ser consideradas. Os materiais distribuídos na fase anterior servem para o início das discussões dessa fase e para indicar o formato de apresentação das ideias. Ou seja, a elaboração de propostas fundamentadas em modelos visuais, que vão se somando para a construção dos cenários. O final do trabalho reunirá quatro narrativas apresentando o conjunto de forças e ações estruturantes dos cenários.

O diferencial deste modelo em relação aos demais é o limite para o qual propomos levar a cocriação. Indicamos extrapolar, do desenvolvimento de modelos para a discussão nos *workshops*, à geração de protótipos para a discussão e avaliação da sociedade, em plataforma digital. Em DOS, os protótipos são usados durante os *workshops* e, ocasionalmente, depois, nos espaços de divulgação. Mas as sugestões e as melhorias nos projetos não tem um caráter que objetiva levar à conclusão do projeto. Em Transformadores as temáticas apresentam a mesma qualidade de amplitude, assim como as tratadas nas políticas públicas. Porém, na , há uma espécie de cisão entre a fase de *workshop* e a *pós-workshops*. Os modelos concebidos são divulgados e abertos espaços para discussão e até sugestões de ajustes, mas em relação a algo que já está finalizado. Aqui, imaginamos um formato no qual há um fio condutor entre os cenários construídos e a fase *pós-workshops*.

No *workshop* são construídos os protótipos (e/ou vídeos, enfim, modelos visuais) com a finalidade exclusiva de compartilhar o trabalho à sociedade e abrir espaço para discussões e contribuições. Somados os novos subsídios ao trabalho da equipe, serão finalizados os quatro modelos de cenários, que servirão para o desenvolvimento de estratégias e projetos paralelos, que ajudarão a sustentá-lo. A

inspiração para essa fase de discussão pública vem, em parte, da plataforma do Governo Digital do RS. (fig. 18)

Figura 18 –Banner do site do Gabinete Digital do RS



Fonte: site do gabinete digital

Manuel Castells refere-se ao Gabinete Digital²⁰ como uma oportunidade de construção participativa e aberta para toda a população, de forma a ter acesso às diversas agendas do estado. Segundo Castells, a participação digital é fundamental para a conexão entre a sociedade e as instituições. Sem participação a democracia se desgasta; a participação no nosso tempo é digital, ou não é. (CASTELLS, 2013). O objetivo de nossa proposta é possibilitar a participação virtual da população em geral, através de um instrumento disponibilizado na rede *on line*, que cidadãos e organizações da sociedade civil. Ampliar o conceito de cocriação destes projetos, e comportar os conceitos de *open* e *connected* considerados, nesta dissertação, fundamentais para projetos de participação futura e compartilhamento de uma visão da identidade social.

5.5.2 Fase pós *Workshop*

Tem início pelas contribuições da plataforma digital, que encaminham novas propostas e um conjunto de ações para implantação de itens, ou do todo, das políticas públicas. A testagem dos modelos finalizados será, como em DOS,

²⁰ O gabinete Digital foi criado em 2011 com o objetivo de ouvir a opinião dos cidadãos em assuntos como saúde, planejamento urbano e educação. O governo lança um questionamento à sociedade sobre temas de grande importância para o Estado e a população tem um prazo para enviar contribuições através do site. As propostas recebidas são sistematizadas e disponibilizadas para a votação no portal. No final do processo, os autores das contribuições priorizadas na votação participam de um encontro presencial com o Governador debatendo os encaminhamentos das propostas levantadas. (Relatório do Gabinete Digital, 2012)

baseada nos instrumentos de design. A ligação com os projetos paralelos se dará por sequência de reuniões e verificações.

Em DOS e Transformadores a fase de divulgação e discussões posteriores não leva, necessariamente, à aplicação do projeto. Neste caso, a validade de construir cenários é incidir sobre os rumos adotados pelo governo. O trabalho só é viável se passível de ser concretamente aproveitado na condução dos temas. Desta forma, o fechamento é considerado a partir da definição das ações desenvolvidas pela (s) organização (ões), *stakeholders* e outros que venham participar.

Quadro 6 – Ítems dos cenários aplicados nas organizações da sociedade civil

	DOS	TRANSFORMADORES	CENÁRIOS SUGESTÃO
Intenção	Conceber e desenvolver soluções sustentáveis de SPS, para os problemas do cotidiano.	Criar estratégias para agir nos problemas estruturais dos países, no sentido de viabilizar os aspectos que levam ao futuro desejável.	Conceber e desenvolver estratégias de ação para a proposição de políticas públicas pela sociedade civil.
Eixos	Small Locall Open Connected	Equipe Representativa Processo Rigoroso Contêiner Robusto	Open Connected Equipe Representativa Cocriação aberta
Objetivo	Orientar as estratégias da comunidade construindo soluções compatíveis com expectativas positivas e factíveis.	Capacitar a discussão dos principais líderes nacionais, concebendo propostas de futuros plausíveis. <i>- O que podemos fazer para construir um novo futuro a partir do que constatamos?</i>	Conceber futuros plausíveis e inovadores para orientar o desenvolvimento das estratégias da sociedade civil construindo cenários plausíveis e inovadores.
Fase de estruturação Pré workshops	Informações gerais, motivações atores, contexto, forças e fragilidades. Identificação das	Informações gerais, motivações atores, contexto, forças e fragilidades. Identificação das	Gerar informações estimulantes para que os participantes compartilhem conhecimento sobre o

	macrotendências; principalmente impacto socioambiental	macrotendências; principalmente impacto político e econômico	contexto informações gerais, motivações atores, contexto, forças e fragilidades. Identificação das macrotendências; principalmente impacto político e econômico
Fase de Construção Workshop	Indutivo Dedutivo	Indutivo	Indutivo Dedutivo Construção de protótipo para compartilhar em plataforma digital.
Fase de Pós Construção	Experimentar as soluções com o uso das ferramentas do design. Relatório Divulgação Discussões abertas	Relatório Divulgação Discussões abertas Discussões com os líderes dos atores institucionais	Coleta das contribuições da plataforma digital e ajustes. Experimentar as soluções com o uso das ferramentas do design. Relatório Divulgação Ações para implementar projetos de políticas públicas.
Equipe	Atores representantes da comunidade local e <i>stakeholders</i> , designers.	Atores líderes nas áreas em que atuam. organizações civis, técnicos REOS.	Atores representantes da organização e <i>stakeholders</i> , Representantes do governo, setores econômicos, universidade, designers.
Facilitador	Designer	Técnico REOS, com orientação de gestão e design	Designer
Resultado	Cenários de inovação radical, com propostas de reorganização comunitária em um sistema privilegiando a sustentabilidade	Cenários de inovação incremental ou radical, com propostas de reorganização de setores de abrangência nacional, em um sistema privilegiando	Cenários de inovação incremental ou radical, com propostas de reorganização de organizações, ou de setores sociais, privilegiando avanços

	ambiental e social, nesta ordem.	avanços socioeconômicos com avanços nas políticas públicas.	socioeconômicos com avanços nas políticas públicas.
Abrangência do cenário	Local. Para aplicação em questões da comunidade	Nacional. Para aplicação em questões que interferem em algum tipo de política pública.	Abrangência da instituição. Para aplicação em questões que interferem em algum tipo de política pública.
Visualização durante o processo	Construção de protótipos, produção de pequenos vídeos, <i>Moodboard</i> , <i>papel adesivo</i> . Geração de ideias apoiado do processo visual.	Construção de protótipos com legos, <i>papel adesivo</i> , geração de ideias contando com o processo visual.	Construção de protótipos, produção de pequenos vídeos, <i>Moodboard</i> , <i>papel adesivo</i> . Geração de ideias apoiado do processo visual.
Visualização pós processo	Vídeos, <i>moodboard</i> , <i>relatórios</i> fartamente providos de imagens, construção de modelos.	Vídeos, relatórios.	Vídeos, <i>moodboard</i> , <i>relatórios</i> fartamente providos de imagens, construção de modelos.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Manzini e Kahane e dos resultados da dissertação, 2015.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ponto de partida desta dissertação foi a percepção de que a ferramenta de cenários pode ser valiosa na elaboração das estratégias da sociedade civil para as proposições de políticas públicas. Na observação das ferramentas de design, concluímos não existir uma apta a ocupar-se deste tema.

Para o andamento das pesquisas, analisamos os conceitos que dão base ao trabalho, quais sejam: sociedade civil, políticas públicas e design. Analisamos igualmente os Cenários DOS e Transformadores, utilizados por nós para fundamentar os conhecimentos sobre a ferramenta. Pelos dados coletados em fontes primárias e secundárias, nos aproximamos do objeto de estudo e aprofundamos a compreensão dos limites dos cenários estudados, suas fragilidades e forças.

A despeito das crescentes pesquisas em design sobre cenários, inovação social e participação civil, o que está disponível atualmente não abarca todas as facetas de uma problemática mais específica como essa, em um grupo de caráter heterogêneo e voltado para ações institucionais. Assim, pode-se dizer que há espaço aberto à exploração e que as bases para o desenvolvimento do projeto já são componentes do design, como demonstramos nessa dissertação. Pela sequência da apresentação dos temas, chegamos a um conjunto de conceitos fundamentais para nossa proposta. Em seguida, chegamos a um conjunto de práticas e instrumentos também necessários.

Evidenciamos a “intenção” como a principal característica a distinguir as ferramentas, pois é ela que definirá o rumo das pesquisas. Para nossa proposição, construímos a intenção “conceber e desenvolver estratégias de ação para a proposição de políticas públicas pela sociedade civil.” As categorias de análise foram distribuídas em dois blocos. O primeiro abordava a influência dos cenários nas instâncias de participação: representante, organização, grupo. O segundo, a influência das forças de poder e da visualidade na condução do trabalho e a participação da equipe. Analisamos principalmente as relações e o que interfere e beneficia a condução do trabalho. Foram extraídas das entrevistas e refletem o perfil dos participantes, líderes, gestores e ativistas, em sua maioria. Por outro lado, ocupar a dissertação com esse tipo de análise foi também uma maneira de olhar o processo da sua constituição, assumindo que uma atividade participativa e longa

como a de criação de cenários só pode ser efetiva se ajustados os relacionamentos e equalizadas as lideranças.

Com esse corpo de informações, chegamos à definição de quais os elementos poderiam ser incorporados a fim de sugerir um caminho de pesquisa no desenvolvimento de cenários para a sociedade civil. Indicamos em forma de construção cronológica – pré *workshop*, *workshop* e *pós-workshops* - onde entram cada um dos novos elementos e a operação do designer na condição de facilitador.

Por esses dados, foi construída uma tabela comparativa entre os cenários estudados e a sugestão final que apresentamos para testagem em uma organização da sociedade civil. A soma das informações e nossa prática em atividades de gerenciamento e projetos no terceiro setor levou a optar pelo aprofundamento da expressão visual e pela introdução de um elemento de ligação entre o *workshop* e o *pós-workshops*, qual seja um protótipo que é elaborado ao final do primeiro e testado no início do segundo, servindo de instrumento para disparar as discussões em rede virtual. Com esse modelo de participação, esperamos sanar uma lacuna que é a não participação dos cidadãos na construção de cenários futuros.

Na nossa pesquisa, foram fundamentais os três contatos com o representante da organização da área ambiental. Foram dois momentos de duas horas cada e mais um de oito horas. Vendo o trabalho dos cenários Sociedade Civil2023 pela ótica dele e tendo a oportunidade de entender melhor o pré e o *pós-workshops* (neste caso, dois encontros de dois dias cada de *workshop*) em sua prática diária, alargamos nossa compreensão de como o processo pode ou não sensibilizar a equipe e quais podem ser os empecilhos para a efetividade das ações.

Cabe apontar que os contatos com ele e as entrevistas mostraram o alto nível de dificuldade em mover os resultados dos cenários para ações práticas. As tarefas cotidianas os levam a se ausentar desse trabalho em prol da manutenção de suas organizações e afasta pessoas importantes para a continuidade da implementação. Por outro lado, foi possível constatar, e aí retomamos os encontros com o representante supracitado, que a indefinição de papéis e explicitação de atividades, pós publicação do relatório, levam a um baixo interesse pela permanência no projeto. Isso conduziu nossa reflexão a explorar as possibilidades de propor práticas que apresentem propostas concretas da continuidade do

trabalho e possíveis ganhos pela implementação de ações estratégicas. Elas estão descritas na última fase dos trabalhos.

Outro aspecto importante, é que a pesquisa contribui para pensar a ferramenta no patamar ainda mais estratégico. Ao abordar a necessidade de planejar o momento pós conclusão do exercício, buscado resultados práticos, indiretamente está incluindo o designer em uma prática sujeita a muitas contestações. Incluir entre as atribuições do designer o acompanhamento da implantação com fim nos resultados, não é uma unanimidade. Neste trabalho, defendemos que dedicar-se à inovação social em temas tão ligados aos movimentos da sociedade pede uma participação em outras instâncias dos projetos, que entendemos também serem de competência do designer.

Algumas dificuldades limitaram a coleta de dados da pesquisa. Os entrevistados vinham de todo o Brasil e tivemos de restringir a quantidade de entrevistas pessoais em função dos custos de deslocamento. Entre agosto e novembro houve o período eleitoral, no qual a maioria dos entrevistados estava envolvido, o que resultou em adiamento dos contatos. Muitas informações têm caráter sigiloso e foram omitidas pelos próprios participantes, ou optamos por não colocar pois estas certamente levariam à identificação dos envolvidos.

Para finalizar, em nossa opinião a equalização das forças e a construção da identidade coletiva são constituintes do modelo de equipe e, por consequência, do resultado da entrega do modelo de cenários propostos. Acreditamos que o design tem características que favorecem chegar a um ponto ideal de trabalho, em que todos participam mantendo suas personalidades e equacionando as diferenças. Porém, também entendemos que esse é um exercício para o design, na medida em que o perfil dos participantes talvez seja mais diverso do que o encontrado nas empresas, ou nas comunidades criativas.

7 AÇÕES PARA SEQUÊNCIA DA PESQUISA

Os dados mais completos sobre a participação no Sociedade Civil 2023 e o posterior uso, ou não, da ferramenta foram coletados nas entrevistas e conversas com o representante da organização ligada à causa do trabalho e do meio ambiente. Houve três encontros ao longo de nove meses nos quais observou-se com maior clareza os *inputs* e os *outputs* deste trabalho. Constatou-se que esta organização corresponde ao perfil de representante da sociedade civil apta a desenvolver um exercício de cenários. É abrangente, articulada, atua numa das principais pautas de interesse internacional e ocupa espaço de discussão em níveis municipal, estadual e federal, participando de comitês e comissões. Portanto, é uma organização imbuída da prática política em instâncias da gestão das políticas públicas. Tem forte liderança e um grupo grande, com representantes locados em todo país. Outro ponto forte é a constituição da identidade, muito presente entre todos.

Todas essas características os destacam em um possível estudo de caso com aplicação das sugestões de cenários para políticas públicas. Este assunto já foi aventado entre os componentes da organização, que se mostraram bastante receptivos e dispostos a iniciar discussões para viabilizar o início do projeto. Nesse sentido, tratar-se-á do aprofundamento dos conceitos de identidade e poder e da testagem dos instrumentos de design para verificar a efetividade. A expectativa é que entendam a lógica da criação e do projeto e que tenham designers para facilitar o exercício. É propósito dessa pesquisa dar continuidade, buscando consolidar às práticas sugeridas e aprimorar o processo. Pelos exemplos estudados, imagina-se um prazo médio de um ano a um ano e meio de pesquisa, dividido da seguinte forma: seis meses para o case, e mais seis meses a um ano para novas entrevistas e análise das informações.

Para além da vontade de ambos os lados, há questões a serem resolvidas, envolvendo captação de recursos, considerando que a falta dele inviabiliza a continuidade do estudo. Outro fator, é a necessidade de estar ligado a uma universidade com curso de design estratégico, já que deverá demandar muita troca de informação com estudos, inclusive de outros países. Nossa expectativa é encontrar o ponto de equilíbrio entre todas essas questões para dar prosseguimento a este material.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BASON, C. **Leading public sector innovation: co-creating for a better society**. Grã Bretanha: The Police Press. 2010.
- BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge**. Nova York: Anchor Books, 1996.
- BOBBIO, N. **Ensaio sobre Gramsci e o conceito de sociedade civil**. 2. ed., São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- BONSIEPE, G. **Design, Cultura e Sociedade**. São Paulo: Blucher, 2011.
- BUCHANAN, R. **Wicked Problems in Design Thinking**. Design Issues, Vol. 8, No. 2 pp. 5-21 Published by: The MIT Press Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/1511637> Accessed: 06/09/2009 16:26
- CAPRA, F. **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix, 1997.
- CAPRA, F. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 2012.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, v. 1, 1999.
- CASTELLS, M. **A rede torna mais difícil a opressão**. Entrevista concedida à Zero Hora, 09/06/2013a.
- CASTELLS, M. **Não basta um manifesto nas redes sociais para mobilizar as pessoas**. Entrevista concedida à Folha de São Paulo, 03/06/2013b.
- CASTELLS, M. **Redes de indignação e de esperança**. Rio de Janeiro: Zahar, 2013c.
- CASTELLS, M.; INCE, M. **Conversations with Manuel Castells**. Wiley, 2003.
- CAUTELA, C, ZURLO, F. **About the relation between design and strategy**, in Conference Proceedings (eds. Alex Williams, David Hands, Mark O'Brian), "1st International Design Management Symposium", Shanghai, 17-19 march 2006
- CELI, M. **Design, metadesign and the importance of vision**. Strategic Design Research Journal, 5(2): 84-90 May-August 2012
- CEPAL. **De la innovación social a la política pública: historias de éxito en América Latina y el Caribe**. Santiago do Chile. 2009. In: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/2/41582/innovacion-social-politica-publica-2010.pdf>. Acessado em 07/11/2013.

CIPOLLA, C., PERUCCIO, P. P.(eds.) **Changing the change conference proceedings**. Torino: Allumandi Conference Press, 2008.

CROSS, N. Designerly ways of knowing: design discipline versus design science. **Design Issues**, v. 17, n. 3, p. 49-55, 2001.

DESERTI, A. **Intorno al progetto: concretizzare l'innovazione**. In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata. Roma: Carocci Editore, 2007, pp. 57-121.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 62-84.

DUPAS, G. **Atores e poderes na Nova Ordem Global**. São Paulo: Unesp, 2005.

EMUDE. EMERGING USER DEMANDS FOR SUSTAINABLE SOLUTIONS. **Relatório 2011**. Disponível em: <http://www.sustainable-everyday-project.net/emude>. Acesso em: janeiro de 2015.

FISCHER, R.M.; FALCONER, A.P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração**, São Paulo: USP, v. 33, n. 1, p. 12-19, jan./mar., 1998.

FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 14. ed., Rio de Janeiro: Graal, 1999.

FRANZATO, C. A forma das ideias: concept, design e design conceitual. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PESQUISADORES EM CRÍTICA GENÉTICA. **Anais**, X edição, 2012.

FREIRE, K.M. **Design Estratégico: origens e desdobramentos**. Gramado: P&D, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HABERMAS, Jurgen. **Consciência Moral e Agir Comunicativo**. Trad. Guido de Almeida. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HINDRICHSON, P.H. **Cenários: uma tecnologia para suportar a complexidade das redes de projeto**. Porto Alegre, UNISINOS, 2013.

IPEA. INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Conselhos Nacionais**. Disponível em:

http://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/relatoriofinal_perfil_conselhosnacionais.pdf. Acesso em: 04/04/2014.

KAHANE, A. **Planejamento de Cenários Transformadores**: trabalhando juntos para mudar o futuro. São Paulo: Senac, 2013.

MANZINI, E. Entrevista semiestruturada: análise de objetivos e de roteiros. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE ESTUDOS QUALITATIVOS. Bauru: **Anais...**, USC, 2004.

MANZINI, E. **Design para a inovação social e sustentabilidade**: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais Rio de Janeiro: E-papers, 2008. (Cadernos di Grupo de Altos Estudos; v. 1) 104.

MANZINI, E. **Ideas of wellbeing**: beyond the rebound effect, paper presented to the sustainable services & systems: transition towards sustainability. Amsterdam, October 2001 (paper to be published).

MANZINI, E. Scenarios of sustainable wellbeing. **Design Philosophy Papers**, v. 1, n. 1, 2003. Disponível em: http://www.desphilosophy.com/dpp/dpp_index.html. Acesso em: janeiro de 2015.

MANZINI, E.. **Small, local, open and connected**. Design for Social Innovation and Sustainability. New York, PARSONS, 2010.

MANZINI, E. **The garden of objects**: designing for a world to take care of. 1992.

MANZINI, E. The scenario of the multi-local society. *In*: CHAPMAN, J.; GANT, N. **Designers, visionaries plus other stories**. London: Earthscan, 2007.

MANZINI, E.; CIPOLLA, C. Changing the change proceedings. *In*: ALLEMANDI CONFERENCE PRESS. Anais, 2008. Disponível em: www.allemandi.com. Acesso em: janeiro de 2015.

MANZINI, E.; JÉGOU, F. **Collaborative services**: social innovations and design for sustainability. Poli Design, 2008.

MANZINI, E.; JÉGOU, F. **Scenarios for sustainable household**. CIR.IS. Politecnico di Milano, p. 1-12, 1998.

MANZINI, E. JÉGOU, F. **The construction of design-orienting scenarios**. Final Report, SusHouse Project, Netherlands, Delft University of Technology, 2000.

MANZINI, E.; LEONG, B.D. **Strategic design and design for sustainability**. A general overview and some consideration ion the Chinese context, paper presented to the Tsinghua, China, 2001.

MANZINI, E.; STASZOWISK, E. **Introduction. public and collaborative**. Exploring the intersection of design, social innovation and Public Policy. Desis Network, 2013.

MANZINI, E; JÉGOU, F.; MERONI, A. Module B: Design- Oriented Scenarios: In: MARCEL, C.; DIEHL, C. RYAN, C. Design for Sustainability: a step by step approach. United Nations Environment Programme (UNEP) and Delft University of Technology. DELFT: 2004. Disponível em: <http://www.d4s-sbs.org> , acessado em 14/06/2013.

MARGOLIN, V. **The idea of design**. Cambridge, MA: MIT Press, 1996.

MARGOLIN, V., MARGOLIN, S. Um modelo social de design: questões de prática e pesquisa. **Revista Design in Foco**, 2004.

MAY, T. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. Porto Alegre: ArtMed, 2004.

MERONI, A. *et al.* **Creative communities**: people inventing sustainable ways of living. Edizione Poli.Design, 2007.

MERONI, A. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**, v. 1, n. 1, p. 31-38 jul-dez.,2008.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MOUCHREK, N.; KRUCKEN, L. Laboratório de Design. Cocriação e sustentabilidade, uma iniciativa no ensino de design p. 1654-1666 . In: **Anais do 11º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design Blucher Design Proceedings**, v. 1, n. 4. São Paulo: Blucher, 2014.

MORIN, E. **Entrevista concedida ao Programa Roda Viva**, 18/12/2000.

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

MORIN, E. **O pensamento complexo e a ecologia da ação**. IHU, 2007. Disponível em: <http://www.ihu.unisinos.br/noticias/5694-o-pensamento-complexo-e-a-ecologia-da-acao-entrevista-com-edgar-morin>. Acesso em: 22/12/2014.

MOULAERT, F. *et al.* Towards alternative model(s) of local innovation. **Urban Studies, Tepsie**, v. 42, n. 11, pp. 1969-1990, 2005.

MORELLI, N. Designing product/service systems: A methodological exploration. **Design Issues**, v. 18, n. 3, pp. 3-17 (Summer, 2002).

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MUGLAN, G. **The open book of social innovation**. The Young Foundation, Innovating Public Services, 2010.

NORMAN, D.A.; VERGANTI, R. **Incremental and radical innovation**: design research versus technology and meaning change. Manuscript submitted to *Design Issues*. Based on a talk by Norman and Verganti (2011) at the Designing Pleasurable Products and Interfaces conference in Milan, 2011.

REOS PARTNERS. **Relatório Cenários Sociedade Civil 2023**. São Paulo, 2013. In: <http://sociedadecivil2023.org.br/materiais/>, acesso em 03/01/2014.

RUA, M.G. **Análise de políticas públicas: conceitos básicos**. 2001.

SALAMON, L. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan./mar., 1998.

SANTAELLA, L.; NOTH, W. **Imagem: cognição, semiótica, mídia**. São Paulo: Iluminuras, 2008.

SCHÖN, D.A. **Educando o profissional reflexivo**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Best Seller, 2006.

SHELL. **Cenários sob Novas Lentes: mudança de perspectiva para um mundo em transição**, 2013. In: <http://www.shell.com/bra/futuro-da-energia/shell-cenarios/previsoes-futuro.html>. Acessado em 25/09/2013.

SOCIEDADE CIVIL 2023. 2013. Disponível em: www.reospartners.com. Acesso em: 20/01/2014.

SOUZA, C. **Políticas Públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias, Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez 2006, p. 20-45

STRATEGIC DESIGN SCENARIOS, **disponível em** www.strategicdesignscenarios.net/, acessado em 20/01/2014.

STASZOWSKI E. *et al.* **Reflections on designing for social innovation in the public sector: a case study in New York City**. Desis Network, 2013.

TEIXEIRA, E.C. **O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade**, AATR-BA, 2002.

TOURAINÉ, A. **Depois da crise**. Parte 1. As crises em curso. Instituto Piaget, 2011.

VASSÃO, Caio. **Metadesign: ferramentas, estratégias e ética para a complexidade**. São Paulo: Blucher, 2010.

VERGANTI, R. **Design-driven innovation: mudando as regras da competição: a inovação radical do significado de produtos**. São Paulo: Canal Certo, 2012.

VERGANTI, R. <http://blogs.hbr.org/2010/03/user-centered-innovation-is-no/2010, cesso em 06/10/2014>

WILKINSON, A. Scenarios practices: in search of theory. **Journal of Futures Studies**, v.13, n. 3, p. 107-114, Feb., 2009.

ZURLO, F. **Design strategico**. XXI Secolo. v. IV, Gli spazi e le arti. Roma: Enciclopedia Treccani. 2010.